Guvernul Romaniei
Ministerul Mediului si Gospodaririi Apelor
Ministerul Administratiei si Internelor

Proiect finantat de
Uniunea Europeana

Manual

Evaluarea necesităților de instruire şi planificarea instruirii

(versiunea proiect 5)

Decembrie 2007

ROYAL HASKONING

IBDO

Scanned with OKEN Scanner

CUPRINS

			Pagina
1	INTRODUCERE		2
	1.1	Rolul manualului	2
	1.2	Structura manualului	2
2	INSTRUIRE SISTEMATICĂ MODERNĂ: ELEMENTE ŞI ASPECTE		3
	2.1	Instruirea sistematică	3
	2.2	Ciclul de instruire	3
	2.3	Metode de instruire, intervenţii	4
	2.4	Tipuri comune de intervenţii de instruire	6
3	EVALUAREA NECESITĂŢILOR DE INSTRUIRE		7
	3.1	Ce înseamnă evaluarea necesităţilor de instruire?	7
	3.2	Când şi de către cine se va face o ENI?	7
	3.3	Etalon pentru ENI: analizarea sarcinilor şi descrierile posturilor	9
	3.4	Deficitul de performanţă: deseori o problemă care nu ţine numai de instruire	9
	3.5	Cum se pot identifica necesităţile de instruire?	12
4	PLANIFICAREA INSTRUIRII		13
	4.1	De la necesităţile identificate la un plan: verificarea nevoii de instruire, analizarea cost-beneficii	13
	4.2	Planul de instruire	13
	4.3	Model de plan de instruire	13
5	NOTE FINALE		15
	5.1	Implementarea managementului	15
	5.2	Evaluarea instruirii	15

Anexe

Anexa 1 Metode şi tipuri de instruire

Scanned with OKEN Scanner

1 INTRODUCERE

1.1 Rolul manualului

Acest manual a fost creat în cadrul proiectului "Asistenţă tehnică pentru întărirea capacităţii instituţionale a beneficiarilor finali ai programelor ISPA în sectorul apă şi ape uzate' (Măsura ISPA 2003 RO 16 P PA012). Acest proiect oferă asistenţă în special unui număr de 12 companii de apă cunoscute sub denumirea de beneficiari ai programului FOPIP (Proiect de îmbunătăţire a performanţelor financiare şi operaţionale).

Obiectivul proiectului este să sprijine companiile de apă pentru o organizare mai operativă şi eficientă şi pentru a deveni mai atractive din punct de vedere comercial. Creşterea capacităţii profesionale a personalului este un obiectiv major al activităţilor din cadrul programului FOPIP.

Companiile de apă sunt bineînţeles principalii responsabili pentru competenţa personalului lor. Asigurarea unui personal calificat suficient ca număr şi dezvoltarea capacităţii acestuia sunt atribuţii importante ale departamentelor MRU şi de management în general din cadrul companiilor de apă româneşti. Pentru îndeplinirea acestor atribuţii, instruirea joacă un rol important.

Pentru a deveni operative şi eficiente, instruirea personalului aferent se va face în faze. Evaluarea necesităţilor de instruire[1] (ENI) şi planul de instruire bine alcătuit reprezintă bazele abordării sistematice şi structurate a instruirii. Acest manual are rolul de a sprijini companiile de apă, mai ales experţii MRU şi directorii, în dezvoltarea şi implementarea unei instruiri sistematice structurate. Prezintă mai ales o metodologie pentru evaluarea necesităţilor de instruire şi planificarea instruirii.

1.2 Structura manualului

Prezentul manual va dezbate următoarele subiecte:

- În capitolul 2 se face o scurt prezentare a instruirii sistematice şi structurate. Acest capitol a fost conceput pentru specialiştii care nu activează în domeniul instruirii. Prezintă pe scurt un număr de elemente şi aspecte ale instruirii sistematice moderne.
- Capitolul 3 prezintă o analiză a subiectelor legate de necesităţile de instruire.
- În capitolul 4 se abordează planificarea instruirii.
- Capitolul 5 cuprinde câteva note de final.

[1] Intitulate uneori şi 'analize ale instruirii. În acest document se va folosi expresia "evaluarea necesităţilor de instruire" deoarece este mult mai precisă pentru ceea ce reprezintă de fapt: nevoia de instruire.

Scanned with OKEN Scanner

2 INSTRUIRE SISTEMATICĂ MODERNĂ: ELEMENTE ŞI ASPECTE

2.1 Instruirea sistematică

Instruirea este un termen comun pentru o multitudine de măsuri de cultivare a cunoştinţelor, abilităţilor şi punctelor de vedere. Instruirea modernă constă în eforturi sistematice de dezvoltare a cunoştinţelor, abilităţilor şi atitudinilor necesare. Aceste eforturi sistematice se fac în faze bine coordonate. De obicei, coordonarea acestor eforturi care în responsabilitatea unui specialist în RU sau un expert în instruire / dezvoltare. Bineînţeles că aceşti specialişti în RU şi experţi în instruire / dezvoltare vor consulta şi implica conducerea organizaţiei în efortul de instruire.

Instruirea se face de obicei în funcţie de locul de muncă sau responsabilităţile unui angajat. Acest lucru înseamnă că funcţia sau responsabilităţile persoanei respective sunt punctul de plecare al instruirii. Rolul instruirii este cultivarea şi îmbunătăţirea capacităţii şi abilităţii persoanei în chestiune privind performanţa la locul de muncă şi în funcţia respectivă.
În comparaţie, sistemul de educaţie oferă mai mult cunoştinţe, competenţe şi atitudini de ordin general care nu sunt legate în mod special de un anumit post sau responsabilitate la locul de muncă.

2.2 Ciclul de instruire

În instruirea sistematică, eforturile de instruire sunt văzute ca un proces ciclic cu patru etape distincte:

- **Identificarea**
  Trebuie indicat ce fel de instruire trebuie „dată". Această identificare se va face în funcţie de standardele de performanţă, planurile de dezvoltare şi interesele companiei. Din procesul de identificare face parte şi evaluarea necesităţilor de instruire.

- **Planificarea**
  Intervenţiile de instruire trebuie planificate şi pregătite. Acest lucru include „partea logistică" de programare şi organizare, precum şi „partea de conţinut" de creare şi pregătire a materialelor şi (auto) instruirea formatorilor.

- **Destinaţia**
  Instruirea va fi orientată pe participanţi. Această destinaţie sau implementare este ceea ce se cheamă „instruire" în sens restrâns.

- **Evaluarea**
  Se vor revizui rezultatele instruirii pe termen scurt, precum şi impactul pe termen mai lung.
  - Rezultatele pe termen scurt: "La terminarea instruirii, şi-au însuşit participanţii ceea ce a fost stabilit ca obiectiv al instruirii?"
  - Impactul pe termen lung: "Folosesc participanţii noile competenţe, cunoştinţe, etc la locul de muncă?" şi " A fost instruirea soluţia optimă pentru rezolvarea problemei legată de performanţă?"

Scanned with OKEN Scanner

Pe baza acestei revizuiri se pot lua posibile măsuri post-instruire. Evaluarea duce astfel prin intermediul „identificării" la următorul ciclu de instruire.

2.3 Metode de instruire, intervenţii

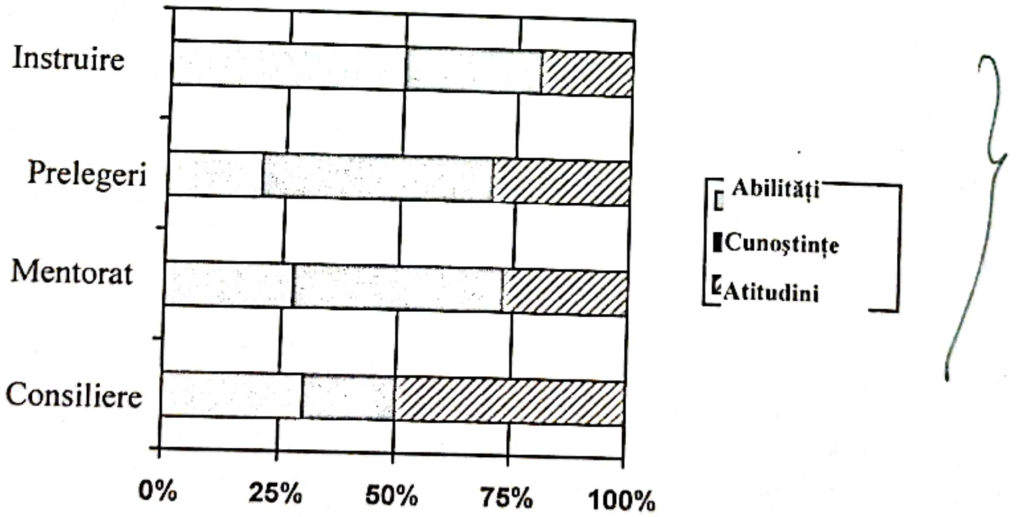
Instruirea poate consta din diverse metode sau intervenţii pentru dezvoltarea cunoştinţelor, abilităţilor şi punctelor de vedere pentru „ a deschide mintea, a face cunoscut mesajul, a învăţa secretul „. În funcţie de necesităţile de dezvoltat şi grupul vizat se vor selecta metodele şi intervenţiile potrivite.

Un proverb chinezesc spune: Poţi asculta cum să faci un lucru, dar e mai bine să vezi pe cineva făcând acel lucru. Cel mai bine totuşi este să îl faci chiar tu.

Proverbul vrea de fapt să sugereze că metodele de instruire comportă niveluri diferite de eficienţă . De exemplu, ţinerea de prelegeri obişnuită (în principal ascultarea) poate furniza cunoştinţe de bază, dar atunci când e vorba de abilităţi, cea mai bună metodă este de cele mai multe ori practica personală. De asemenea, se pot citi cărţi pentru a învăţa despre abilităţile de comunicare adecvate. Vizionarea unei casete este o metodă şi mai bună. Dar cea mai bună modalitate rămâne practicarea abilităţilor împreună cu alte persoane, fie în realitate, fie în jocul de roluri.

Figura de mai jos indică relaţia dintre diverse metode de instruire şi principalele trei aspecte destinate dezvoltării sau schimbare în timpul instruirii: abilităţile, cunoştinţele şi atitudinile.

Figura 1 Eficienţa diverselor metode de instruire



Multe intervenţii de instruire pot fi descrise astfel (vezi pe pagina următoare):

Scanned with OKEN Scanner

Figura 2 **Dezvoltarea resurselor umane, tipuri generale**

Nivelul de abstractizare			
	Înalt	**Relaționare, comunicarea de la egal la egal** *Seminarii, conferințe* *Turnee de studii* *Ateliere de lucru*	**Învățământ** *Educația oficială (institute de învățământ superior, universități)* *Învățământ post-universitar* *Burse de studii* *Seminarii de instruire*
	Scăzut	**La locul de muncă** *Instrucții* *Consiliere* *Mentorat* *Proiecte*	**Cursuri** *Cursuri externalizate* *Cursuri la locul de muncă*
		Scăzut	Înalt
		Nivelul de formalizare a evenimentului	

Matricea de mai sus prezintă diverse intervenții de instruire cu exemple bidimensionale:

- Nivelul de formalizare a evenimentului (dacă există sau nu o structură clară, strictă, un program, un program analitic, un management). Partea stângă a matricei indică intervenții de instruire mai „flexibile", luând mai mult în considerare „ce există la momentul prezent, curent" la locul de muncă.
- Nivelul de abstractizare (sau invers: relația directă cu locul de muncă). Partea de jos a tabelului are nu nivel scăzut de abstractizare, dar are legătură mult mai directă cu locul de muncă și atribuțiile postului ocupat.

Nu există o distincție clară între cele patru câmpuri, ci mai degrabă o continuitate. (Iată de ce câmpurile tabelului sunt separate cu linii punctate).

O distincție folosită adesea este:

- Instruirea pentru postul ocupat. Participantul învață abilitățile, cunoștințele și atitudinea la locul de muncă (în birou, pe teren, în lucrările de tratare, etc). Metodele tipice sunt instrucțiile, consilierea, mentoratul și desfășurarea de proiecte.
- Instruire fără legătură cu locul de muncă. Participanții învață abilitățile, cunoștințele și atitudinile în situații diferite de cele întâlnite zilnic în mediul, de lucru. Abilitățile, cunoștințele și atitudinile învățate trebuie ulterior transferate și implementate în contextului locului de muncă curent. Sunt disponibile în acest sens o multitudine de metode (vezi Figura 2 cu unele exemple).

În mod normal, instruirea pentru îmbunătățirea performanței companiei reprezintă partea stângă și jumătatea de jos a matricei: instruirea la muncă, cursuri și relaționare. Colțul din dreapta sus al matricei, adică tipurile foarte formalizate și abstractizate de intervenție în dezvoltarea resurselor umane (DRU) (învățământul oficial și cel post-universitar) este în viziunea companiei mai puțin potrivit, prin urmare mai puțin implementat. În multe cazuri, poate reprezenta totuși o cale de urmat.

Scanned with OKEN Scanner

2.4 Tipuri comune de intervenţii de instruire

Aşa cum s-a arătat în figura 2 de exemplu, o intervenţie de instruire poate reprezenta mai mult şi ceva diferit faţă de ceea ce s gândeşte în general despre un „curs" sau „instruire la locul de muncă". Există un număr de variabile care determină ce fel de instruire este necesară. Cele mai importante sunt:

- Obiectivul instruirii
  Care este subiectul instruirii, la ce se referă aceasta? Ce cunoştinţe, abilităţi şi atitudini trebuie dezvoltate?
- Metode
  Care sunt cele mai bune modalităţi de transferare a cunoştinţelor, de dezvoltare a abilităţilor? Sunt prelegerile participatorii, interactive, de descoperire?
- Suporturi
  Ce fel de suporturi de curs vor fi folosite?
- Participanţi (grupul ţintă)
  Se vor lua în calcul de exemplu numărul de participanţi, educaţia acestora, nivelul, statutul, experienţe de instruire anterioare, aşteptări legate de metodele de instruire, aprecieri (instruirea este atractivă sau nu; reprezintă o stimulare sau mai degrabă o pedeapsă).
- Locul de organizare
  Instruirea se va desfăşura la o locaţie anume sau există opţiuni? De exemplu, instruirea privind folosirea utilajelor este de preferat să aibă loc cu utilajele şi echipamentele respective.
- Bugetul
  Care este bugetul disponibil? Se poate eficientiza costul instruirii?

Specialistul în instruire şi cel în RU vor examina diversele posibilităţi şi avantajele şi dezavantajele acestora. Se pot combina mai multe intervenţii de instruire (de exemplu sesiunile de teorie cu cele de practică).

Exemplu
Obţinerea permisului de conducere implică necesităţi de instruire prin diverse modalităţi:

- *Cunoştinţe despre regulile de trafic şi legislaţie: prin participare la cursuri sau studiu individual.*
- *Abilităţi de conducere a maşinii: instruire şi practică pe maşină- Instruire unu la unu.*
- *Comportament în trafic: experimentarea „situaţiilor reale" şi consiliere din partea instructorului.*

În Anexa 1 sunt schiţate diverse metode şi tipuri de instruire.

Scanned with OKEN Scanner

3 EVALUAREA NECESITĂȚILOR DE INSTRUIRE

3.1 Ce înseamnă evaluarea necesităților de instruire?

Evaluarea necesităților de instruire (ENI) înseamnă în principiu identificarea și descrierea unei eventuale discrepanțe între capacitatea unui angajat și cerințele la locul de muncă. Discrepanța poate exista pentru locul de muncă actual, dar poate exista și în contextul unui viitor loc de muncă.

ENI urmărește să răspundă la întrebarea următoare:

> ***Cine are nevoie de instruire, de ce fel de instruire are nevoie și de ce?***

În secțiunile de mai jos se va stabili când, cum și de către cine se poate realiza acest lucru.

3.2 Când și de către cine se va face o ENI?

Evaluarea necesităților de instruire (ENI) poate fi rezultatul sau inițiată în urma unor evenimente sau situații[2] legate uneori între ele. În unele cazuri, chestiunea dacă o persoană are sau nu nevoie de instruire este directă și explicită, dar în altele poate fi mai puțin explicită.

A. Analizarea sarcinilor și descrierea postului

Exercițiul de analizare a sarcinilor, de descriere a postului sau eventual de (re) proiectare a acestuia poate rezulta direct în identificarea necesităților de instruire. Este de remarcat că persoana în discuție ar putea să nu dețină competențele necesare pentru a face față cerințelor postului.

B. Evaluări ale performanței

În cazul în care compania are implementat un sistem de evaluare a performanței, un rezultat ar putea fi indicarea tipului de instruire. Sistemul de evaluare a performanței se va adresa explicit (în ceea ce privește procedurile și forma acestuia) eventualelor necesități de instruire. În cadrul unui sistem de evaluare a performanței, necesitatea de instruire poate fi fie rezultatul unei evaluări făcute de către managerul direct sau poate fi o cerere sau sugestie din partea angajatului respectiv. Evaluarea performanței, față de măsurile de îmbunătățire a performanței, vizează fiecare angajat (vezi punctul D de mai jos).

C. Planificarea personalului

Planurile de personal[3] au rolul de a stabili numărul și calitatea angajaților pentru întreaga organizație, precum și pentru diversele unități ale organizației. Aceste

---

[2] Pentru mai multe informații despre planificarea personalului (analiza sarcinilor, descrierea postului, planificarea cadrelor, dezvoltarea carierei) sau evaluarea performanței, consultați diversele manuale și notele pregătite.

[3] Planificarea personalului: este un termen similar cu cel de planificare a angajaților, planificarea mâinii de lucru, planificarea forței de muncă, planificarea resurselor umane.

Scanned with OKEN Scanner

planuri privind personalul indică de asemenea că anumiți angajați sau un grup de angajați au nevoie de instruire. Acest lucru se întâmplă de obicei când se estimează schimbarea responsabilităților unui post (analizarea sarcinilor!) și se ajunge la concluzia că personalul existent nu are capacitatea de a îndeplini cerințele postului.
Pe de altă parte, planul de personal cuprinde și angajările, plecările și transferul de personal. Personalul nou angajat și transferat are nevoie de pregătire pentru a face față noilor posturi, de exemplu prin instruire inductivă (noii veniți). În ceea ce privește plecările de personal, se va evalua dacă competențele „la plecarea din companie" trebuie compensate sau perfecționate.

D. Măsuri de îmbunătățire a performanței

Compania sau departamente ale acesteia tind să-și îmbunătățească performanța. Această măsură de îmbunătățire a performanței diferă de evaluarea personalului: îmbunătățirea performanței se realizează de obicei la nivel de departament și nu la nivel de personal. Cu toate acestea, una din consecințele și modalitățile de îmbunătățire a performanței este „instruirea". Măsurile privind performanța pot fi stabilite în cadrul companiei, dar pot fi luate și în afara acesteia (firme de consultanță, instrucțiuni de la agenții externe).

E. Implementarea de noi tehnologii, echipamente și proceduri

Introducerea de noi tehnologii, echipamente și proceduri poate necesita instruire. Directorii principali și experții vor verifica dacă pentru aceste schimbări resursele umane de bază ale companiei necesită instruire.
Poate fi vorba în astfel de cazuri de procese tehnologice (de exemplu echiparea laboratoarelor cu aparatură nouă sau folosirea programelor de calculator GIS), dar și de procesele administrative, manageriale și comerciale (de exemplu îmbunătățirea relațiilor cu clienții, implementarea softului MIS).

F. Rapoarte și cereri ale conducerii

Conducătorii și alți directori (principali) pot solicita alte sesiuni de instruire. Se recomandă șefilor de departamente și de unități organizaționale să raporteze regulat departamentului RU necesitățile de instruire, anual de exemplu. Departamentul RU va duce la îndeplinire cererile de instruire, le va supraveghea regulat și va raporta către șefii de departamente. Va raporta și instruirile incidente la apariția acestora.

G. Cereri ale personalului

Angajații pot ajunge la concluzia că doresc să facă cursuri de instruire fie pentru a-și îmbunătăți performanța actuală, fie în vederea dezvoltării cunoștințelor și abilităților în cadrul dezvoltării carierei.

H. Planurile de dezvoltare a carierei

Compania poate avea stabilite planuri de dezvoltare a carierei pentru (o parte din) personal. Aceste planuri sunt o dovadă a necesităților de instruire pentru continuarea activității. Planurile de dezvoltare a carierei sunt (sau ar trebui să fie) legate de planurile de personal.

Din cele enumerate mai sus, este clar că se poate face sau iniția o ENI pe un număr de funcții, mai ales:

Scanned with OKEN Scanner

- Conducătorii direcţi (şefii de departamente, şefii unităţilor organizaţionale)
- Specialiştii în RU
- Experţi interni (a căror responsabilitate este să ofere orientare profesională / funcţională diverselor unităţi organizaţionale)
- Experţi şi agenţii externe (inclusiv consultanţi)
- Angajaţii

3.3 Etalon pentru ENI: analizarea sarcinilor şi descrierile posturilor

Un element important şi un etalon pentru efectuarea unei ENI obişnuite este analiza sarcinilor şi descrierea postului.

- Analiza sarcinilor se face pentru a identifica şi a alcătui un plan cu activităţile pe care un angajat trebuie să le facă. Se pot indica şi criteriile de performanţă şi condiţiile de lucru. De asemenea, pe baza analizei sarcinilor se poate stabili ce fel de abilităţi, cunoştinţe şi atitudini sunt necesitate de aceste sarcini. (Redistribuirea sarcinilor pentru a obţine un post „bine structurat" se numeşte (re)definirea postului)
- Descrierea postului este de obicei un rezultat al analizei sarcinilor. Oferă informaţii succinte despre post pe un număr de 2-3 pagini.

Descrierea postului

- Titlul sau identificarea postului
- Atribuţii principale
  Descrierea atribuţiilor principale
- Poziţia în organizaţie
  O indicare a responsabilităţilor, liniilor de raportare şi a autorităţii
- Cerinţele postului
  Descrierea abilităţilor, cunoştinţelor, atitudinilor şi a altor caracteristici / atribute necesare pentru îndeplinirea corespunzătoare a responsabilităţilor postului.

3.4 Deficitul de performanţă: deseori o problemă care nu ţine numai de instruire

În cazul în care angajaţii nu sunt performanţi, de cele mai multe ori remediul dorit este instruirea. Cu toate acestea, există o serie de factori care influenţează comportamentul curent al angajatului. Prin urmare, pe lângă instruire, trebuie identificate alte cauze care afectează performanţa şi comportamentul personalului.

Exemplu
Mecanicul care deserveşte o staţie de tratare a apei trebuie să repare continuu pompele de distribuţie care curg. La prima vedere s-ar părea că acesta nu deţine capacitatea şi cunoştinţele să repare bine pompele, deci are nevoie de instruire. La profundarea problemei şi în urma discuţiilor cu mecanicul apar alte indicii:

Scanned with OKEN Scanner

- *Acesta nu are întotdeauna la îndemână piesele de schimb necesare care trebuie comandate. În consecință, mecanicul folosește piesele pe care le are în stoc pentru a pune din nou pompa în funcțiune.*
- *Pompele de distribuție sunt montate într-o zonă întunecată. Spațiul este iluminat insuficient, prin urmare mecanicul identifică și repară defecțiunea pompei cu dificultate.*
- *Instrucțiunile de întreținere sunt ținute în biroul principal al inginerului șef deoarece aceste instrucțiuni sunt redactate în lima rusă și numai inginerul șef le poate înțelege.*
- *Șeful stației de tratare este foarte ocupat cu alte lucrări de construcții și nu are timp să se ocupe de muncitori. Mecanicul a discutat ultima oară cu șeful stației cu trei luni în urmă și se simte „lăsat singur să se ocupe de probleme".*

Instruirea făcută fără considerarea și îmbunătățirea celorlalți factori nu va da nici un randament. Ar putea duce chiar la o mai mare frustrare a mecanicului dacă acesta primește instruire suplimentară, dar circumstanțele nu se vor schimba.

Pentru diverși factori care pot afecta performanța, se poate consulta lista abreviată PIEMA (vezi pagina următoare).

Scanned with OKEN Scanner

Tabelul 1 Lista de verificare PIEMA

	Aspect	Întrebări principale
P	Personal, persoane	• Există personal suficient pentru desfăşurarea activităţii? • Pentru o activitate anume au fost desemnaţi angajaţii potriviţi? (repartizarea muncii) • Nu sunt prea mulţi angajaţi implicaţi (şi de aici nu este foarte clar cine ce trebuie să facă sau ce se aşteaptă de la angajaţi)?
I	Instrucţiuni	• Există instrucţiuni, ghiduri, manuale clare care indică ceea ce trebuie făcut, care sunt aşteptările? • Sunt aceste instrucţiuni disponibile angajaţilor sau pe înţelesul acestor angajaţi care se ocupă efectiv de activitatea respectivă? • Există o înţelege clară a conceputului de performanţă bună sau performanţă scăzută?
E	Echipament	• Sunt puse la dispoziţie unelte, echipamente, instrumente pentru o bună desfăşurare a activităţii? • Este mediul fizic de lucru adecvat: sigur, adaptat pentru muncă, sănătos?
M	Motivaţie	• Există stimuli motivaţionali care să faciliteze desfăşurarea activităţii de către angajaţi? • Există măsuri de stimulare salarială, remunerare, premiere, lăudare şi corectare? • Conducătorii şi corpul managerial sunt potriviţi? • Există sisteme de feedback privind performanţa şi rezultatele? • Sunt muncitorii „motivaţi" corect? • Este mediul social (de exemplu colegii, echipa, responsabilitatea socială) potrivit şi motivant?
A	Abilităţi (şi altele)	• Au angajaţii abilităţile, cunoştinţele ţi atitudinea necesare? • Atunci când li se cere, folosesc angajaţii aceste abilităţi, cunoştinţe şi atitudini?

Lista PIEMA nu acoperă toţi factorii posibili care pot afecta performanţa. De asemenea, unele domenii sunt interconectate (de exemplu prin relaţiile de conducere). Cu toate acestea, cele cinci domenii şi întrebările principale pot contribui la înţelegerea în profunzime a performanţei, a factorilor favorizanţi şi contra-productivi şi a eventualei necesităţi de instruire. Cititorul poate interpreta lista la propria discreţie într-un mod flexibil, dar folositor.

Scanned with OKEN Scanner

3.5 Cum se pot identifica necesitățile de instruire?

Necesitățile de instruire sunt identificate de obicei în cinci paşi:
Pasul 1 – Evaluarea performanței: necesități prezente şi viitoare
Pasul 2 – Evaluarea necesității instruirii pentru remedierea unei anumite probleme
Pasul 3 – Definirea sarcinilor şi a cerințelor postului
Pasul 4 – Analizarea decalajului între situația existentă şi cerințe
Pasul 5 – Definirea necesităților de instruire

Fiecare din aceşti paşi este abordat mai jos.

Pasul 1 – Evaluarea performanței: necesități prezente şi viitoare

- Există deficiențe de performanță? Care sunt acestea?
- Performanța trebuie îmbunătățită?
- Anticiparea noilor sarcini şi performanțe

Pasul 2 – Evaluarea necesității instruirii pentru remedierea unei anumite probleme

- Identificarea altor factori care afectează performanța.
  Vezi secțiunile Persoane, Instrucțiuni, Echipament, Motivație şi abilități din lista de verificare.
  Este o chestiune care ține de instruire? Sau ține şi de altceva?

Pasul 3 – Definirea sarcinilor şi a cerințelor postului

- Examinați descrierea postului privind sarcinile şi cerințele.
- Revizuiți / definiți atribuțiile aferente postului
- Revizuiți / definiți cerințele postului
- Revizuiți şi îmbunătățiți descrierea postului dacă este cazul.

Pasul 4 – Analizarea decalajului între situația curentă şi cerințe

- Care este nivelul actual al abilităților şi competențelor (cunoştințe, abilități, atitudini)?
- Cum ar trebui să fie?

Pasul 5 – Definirea necesităților de instruire

Definiți necesitățile de instruire din punctul de vedere al:

- Obiectivelor instruirii (de ce va fi în stare angajatul / angajații, etc după instruire
- Cine (grupul țintă: persoane, funcții, număr)
- Priorități (urgente, de dorit)

Dacă aceşti paşi sunt respectați şi tratați corespunzător, se poate trece la faza următoare a ciclului de instruire: alcătuirea planului de instruire. Acest lucru face obiectul secțiunii următoare (Capitolul 4: Planificarea Instruirii).

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

4 PLANIFICAREA INSTRUIRII

4.1 De la necesitățile identificate la un plan: verificarea nevoii de instruire, analizarea cost-beneficii

Eforturile de instruire vor servi intereselor companiei. Trebuie să fie folositoare şi eficiente pentru companie şi să ducă la îmbunătățirea performanței şi competențelor.

- Nu va fi necesară orice instruire identificată. Aceasta poate fi folositoare, sar nu va constitui neapărat o soluție pentru companie. Înainte de implementarea efectivă şi planificarea instruirii trebuie să se facă distincția clară între „grozav", „folositor" şi „necesar". Unele intervenții de instruire ar putea fi necesare pentru îmbunătățirea performanței. Altele ar putea părea în principal interesante pentru angajat: pot rezulta în premii sau bonusuri salariale decât în dezvoltarea cunoştințelor şi abilităților necesare pentru performanță. În ultimul din cazuri, instruirea poate fi doar un instrument necesar pentru stimularea financiară şi nu unul eficient pentru îmbunătățirea performanței.
- O evaluare costuri - beneficii (sau cel puțin conştientizarea acestora) este necesară pentru a stabili „rentabilitatea financiară" a instruirii sau dacă obiectivul de îmbunătățire a performanței poate fi atins prin alte mijloace mai eficiente. Aceste mijloace ar putea fi reprezentate de alte tipuri de instruire (de exemplu cursuri la locul de muncă şi nu în afară sau invers), dar şi diverse acțiuni de îmbunătățire a performanței (vezi lista de verificare PIEMA).
- Instruirea nu este întotdeauna unica soluție. Aceasta trebuie deseori cuplată cu alte măsuri şi îmbunătățiri cum ar fi cele legate de sistemul de management, de conducere şi instrucțiuni. Pe lângă instruire se vor lua în calcul şi alte măsuri din perspectiva necesității, a costurilor şi beneficiilor.

În consecință, necesitățile de instruire identificate trebuie examinate în contextul considerațiilor de mai sus înainte de a fi transpuse într-un plan de instruire.

4.2 Planul de instruire

Ca orice plan riguros, planul de instruire indică ceea ce va fi făcut – sau cel puțin intenții clare în acest sens – privind instruirea în cazul de față. Un plan (proiect) de instruire bine alcătuit trebuie să reprezinte o propunere corectă de solicitare şi acordare a fondurilor necesare.

Tabelul 2 Întrebări ale planului de instruire

Ce	Identificarea tipului şi naturii instruirii
Cine	Identificarea grupului țintă, a mărimii acestuia.
Când	Momentul şi durata instruirii, programul
Unde	Locația
De ce	Justificarea sau scopul instruirii în legătură cu ENI
De către cine	Cine va răspunde de pregătirea şi furnizarea instruirii
Cu ce	Resursele necesare. Este vorba de obicei de resursele financiare (bugetul), dar şi de echipamente sau materiale indispensabile.

4.3 Model de plan de instruire

Pe pagina următoare este schițat un model al planului de instruire.

Model de plan de instruire

Nr.	Activitatea de instruire	Participanţi, grup ţintă	Scop, obiectiv	Când	Locul	Organizate de către	Resurse
1	Practică pentru pozarea conductelor din polietilenă de mare densitate (HDPE)	Instalatori (4 persoane)	Folosirea noilor tehnici de pozare a conductelor	Ianuarie 2008, 2 x 4 zile	Centrul de instruire + pe teren	Institutul de instruire tehnică (se va menţiona)	10.000 RON
2	Reguli şi legislaţie modernă de contabilitatea	Contabil-şef, ajutorul contabilului (total 3)	Familiarizare cu noile reguli de contabilitate europene; implementare în întreprindere	Martie 2008, 3 zile consecutive	Bucureşti	Institutul de instruire MAT	5.000 RON
3	Controlarea procesului de tratare a apelor uzate Instruire la locul de muncă	Operatori ai staţiei de tratare a apelor uzate (10 persoane)	Îmbunătăţirea cunoştinţelor şi abilităţilor necesare în procesul de tratare a apelor uzate	Aprilie – Iunie 2008	Staţia de tratare a apelor uzate	Chimistul şef Şeful staţiei de tratare a apelor uzate	2.000 RON
4	Instruire în AUTOCAD	Ingineri, departamentul de desen tehnic (2 persoane)	Introducere în Autocad	Aprilie 2008, 1 săptămână	În oraş	Autocad Comper Training S.A.	10.000 RON
5	Proiect de îmbunătăţire a relaţiilor cu clienţii	Responsabilii cu relaţiile cu clienţii din cadrul casieriilor (2)	Stabilirea şi implementarea măsurilor de îmbunătăţire a relaţiilor cu clienţii	Ianuarie – Iulie 2008	În oraş.. Vizite de studiu în Bucureşti	Consiliere din partea directorului de Relaţii Publice	RON 5,000
6	Etc.						

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

5 NOTE FINALE

Mai jos sunt menţionate unele note finale privind analizarea necesităţilor de instruire şi planificarea instruirii:

5.1 Implementarea managementului

Implementarea este o parte integrantă a ciclului de instruire. Fără ea, există puţine şanse ca dezvoltarea capacităţii să aibă loc. De cele mai multe ori se alcătuieşte un plan de instruire, dar nu este nimeni însărcinat cu implementarea acestuia.
Specialistul în RU şi expertul în instruire / dezvoltare se vor ocupa aşadar de implementarea şi gestionarea acesteia. În acest sens este foarte importantă revizuirea planului de instruire şi verificarea implementării, precum şi raportarea programului şi activităţilor de instruire.

5.2 Evaluarea instruirii

Eforturile de instruire trebuie evaluate atât pe termen scurt, cât şi pe termen lung.

- La finalizarea instruirii
  La finalizarea instruirii, se va face o evaluare pe termen scurt dacă obiectivele instruirii au fost sau nu atinse: au însuşit participanţii cunoştinţele şi abilităţile? Cea mai bună modalitatea de evaluare este organizarea unui test sau examen. Nu este însă întotdeauna cazul şi nici nu este practic. Acolo unde nu se pune problema testării „obiectivului", se va stabili pe baza opiniilor participanţilor şi instructorului dacă primii posedă cunoştinţele şi abilităţile vizate de instruire.
  Se recomandă de asemenea să fie întrebaţi participanţii dacă au nevoie de alt suport şi dacă da, de ce fel de suport au nevoie pentru dezvoltarea şi implementarea în continuare a cunoştinţelor şi abilităţilor. Acest lucru poate dicta eventuale măsuri post-instruire.
  Se va evalua în final şi calitatea evenimentului de instruire. Opiniile participanţilor pot ajuta planificatorii şi organizatorii în îmbunătăţirea instruirilor sau evenimentelor similare.
- Impactul asupra performanţei la locul de muncă
  Pe termen lung se va evalua impactul necesităţilor de instruire. „Instruirea a fost soluţia potrivită?", „A contribuit instruirea în mod semnificativ la îmbunătăţirea performanţei? Au fost implementate noile cunoştinţe şi abilităţi? Sunt necesare măsuri ulterioare instruirii? Instruirea a fost o soluţie eficientă ca şi cost (sau acelaşi rezultat putea fi atins prin alte mijloace mai ieftine)?
  Ciclul de instruire se închide din nou după evaluare impactului asupra performanţei la locul de muncă.

Anexa 1 Metode şi tipuri de instruire

În tabelul de mai jos sunt prezentate metode sau tipuri obişnuite de instruire. Nu este o listă exhaustivă, iar metodele nu sunt descrise complet. De asemenea, unele metode se pot suprapune.

Metoda de instruire	Descriere
Organizarea de cursuri / prelegeri	Instructorul / expertul predă cu unele ilustraţii sau demonstraţii privind dezvoltarea / transferarea cunoştinţelor principale. Comunicare instructor – participanţi. Sistem obişnuit în şcoli şi universităţi. Metodă ieftină, dar cu eficienţă limitată.
Seminarii	Dezvoltarea împreună a conştientizării şi cunoştinţelor cu privire la un anumit subiect. De obicei subiectul este semnalat şi discutat de participanţi. Experienţa acestora este parţial folosită în cadrul seminariilor.
Conferinţe	Schimb de cunoştinţe şi/sau bune practici între specialişti. Pe lângă sesiunile formale, contactele profesionale „marginale" pot contribui la dezvoltarea personală.
Ateliere de lucru	Participanţii sunt implicaţi activ în dezvoltarea propriilor cunoştinţe şi abilităţi, deseori prin interacţionarea cu ceilalţi participanţi. Atelierele pot folosi la dezvoltarea anumitor concepte, idei, strategii şi planuri.
Cursuri de instruire externalizate	Sesiunile de instruire în afara locului de muncă sunt organizate de diverse entităţi. Înscrierea este liberă. Cursurile sunt predate de organizaţii de instruire externe.
Cursuri la locul de muncă	Organizate pentru participanţi în propria organizaţie. Crete special deseori pentru necesităţile şi natura companiei. Instruirea poate fi organizată de companie sau de către o organizaţie de instruire externă. (Aceste cursuri nu necesită neapărat prezenţa fizică în companie. Pot fi organizate în afara companiei, într-un hotel sau centru de formare).
Instrucţii	Indicarea, demonstrarea şi experimentarea pas cu pas a unei sarcini anume. Conduse de un expert / instructor / şef. Se poate face atât la locul de muncă, cât şi în altă parte (centre de formare)
Consiliere	Crearea condiţiilor corespunzătoare pentru dezvoltarea şi stimularea persoanei instruite. Consideraţii comune legate de performanţă.
Mentorat	Iniţierea într-un domeniu şi acordarea de sprijin pentru colectarea informaţiilor despre un anumit subiect. Folosit adesea pentru „instruirea inductivă" a personalului nou angajat / începătorilor.
Proiecte	Delegări speciale în vederea dezvoltării cunoştinţelor şi abilităţilor legate de o chestiune practică. Combinate adesea cu consiliere din partea unui specialist / formator. Se pot realiza individual sau în grupuri mici.

Scanned with OKEN Scanner

Metoda de instruire	Descriere
Călătorii de studiu	Vizitarea de fabrici, birouri, etc pentru a vedea cum se execută practic anumite activităţi. Scopul este ca participanţii să sugereze idei şi să fie inspiraţi în implementarea acestora în cazul personal.
Ucenicie, stagiatură	Angajarea temporară a stagiarului pe un post curent pentru a învăţa să se descurce pe postul respectiv, să „înveţe meserie".
E-learning, învăţământul la distanţă	Folosirea mijloacelor electronice (de exemplu Internet) pentru a avea acces la materiale de instruire, la consiliere din partea formatorului şi la activităţi de grup.
Simulare	Predarea cunoştinţelor şi abilităţilor Pe o instalaţie sau un echipament „fictiv" pentru a pregăti participantul pentru situaţiile reale sau scenarii aproape imposibile. (cum ar fi simulatorul de zbor pentru piloţi; simulatorul pentru operatorii procesului de tratare; jocuri de afaceri pentru experţi financiari şi manageri).

Dosar: Manual TNA & TP - Ver5
Data: 19 Decembrie 2007
Autori: JB+MP

Scanned with OKEN Scanner

Guvernul Romaniei
Ministerul Mediului si Gospodaririi Apelor
Ministerul Administratiei si Internelor

Proiect finantat de
Uniunea Europeana

Manual

Training Needs Assessment and Training Planning

(draft – version 3)

November 2007

ROYAL HASKONING

IBDO

Scanned with OKEN Scanner

CONTENTS

			Page
1	INTRODUCTION		
	1.1	Purpose of this manual	2
	1.2	Structure of this manual	2
			2
2	MODERN SYSTEMATIC TRAINING: SOME ELEMENTS AND ASPECTS		3
	2.1	Systematic training	3
	2.2	Training cycle	3
	2.3	Training methods, interventions	4
	2.4	Common types of training interventions	5
3	TRAINING NEEDS ASSESSMENT		7
	3.1	What is a training needs assessment?	7
	3.2	When to do a TNA, by whom?	7
	3.3	Yardstick for TNA: task analyses and job descriptions	8
	3.4	Performance deficiencies: not only a training problem	8
	3.5	How to identify training needs?	10
4	TRAINING PLANNING		11
	4.1	General	11
	4.2	Training plan - format	11
5	SOME FINAL NOTES		13

Appendices

Appendix 1 Training methods and training types

Scanned with OKEN Scanner

1 INTRODUCTION

1.1 Purpose of this manual

This manual was developed as part of the project "Technical Assistance for institutional strengthening of ISPA final beneficiaries in the water and wastewater sector' (ISPA measure 2003 RO 16 P PA012). This project specifically supports 12 water companies, known as FOPIP beneficiaries (Financial and Operational Performance Improvement Project).

The objective of the project is to support the water companies to become more effective and efficient organisations and to provide the platform to become commercially attractive entities. Increasing the professional capacity of the staff is a major aspect of the FOPIP development efforts.

The water companies are of course the main responsible party for their staffing. Ensuring of sufficient and qualified staff and capacity development are important tasks of the HRM departments and management in general of the Romanian water enterprises. Training plays an important role in this.

In order to be effective and efficient, training should follow a structured approach. A proper training needs assessment[1] (TNA) and a sound training plan are cornerstones of such a systematic and structured approach to training. This manual aims to support the water companies, particularly the HRM experts and managers, in development and implementing of systematic and structured training. It particularly offers a methodology for training needs assessment and training planning.

1.2 Structure of this manual

In this manual the following topics will be dealt with:

- In Chapter 2, a short background on systematic and structure training is provided. This chapter is particularly meant for non-training experts. It presents briefly a number of elements and aspects of modern systematic training.
- The topic training needs analyses is dealt with in Chapter 3.
- Chapter 4 deals with training planning.
- A number of concluding notes can be found in Chapter 5.

[1] Also sometimes called 'training analyses'. In this document, the wording 'training needs assessment' will be used as this is more precise on what is is all about: the need for training.

Scanned with OKEN Scanner

2 MODERN SYSTEMATIC TRAINING: SOME ELEMENTS AND ASPECTS

2.1 Systematic training

Training is a common name for a wide variety of measures to develop knowledge, skills and attitude. Modern training consists of systematic efforts to develop the necessary knowledge, skills and attitudes. These systematic efforts consist of a series of well-managed steps. Usually, it is a HR professional or training/development expert who manages these efforts. Of course, these HR professionals and experts will consult and involve the management of the organisation in the training efforts.

Training is typically oriented toward the job or task of somebody. This means that the job or tasks of that person or persons is expected to perform are the starting point for training. Training is meant to develop and improve the capacity and ability of the person at stake, for his performance at a certain workplace and in a certain job. In comparison, education is far more about general knowledge, skills and attitude, not directly related to a certain job or task.

2.2 Training cycle

Systematic training views the training efforts as a cyclic process with four distinct steps:

- **Identification**
  It should be pointed out what training should be 'given'. This identification should be done in view of the performance standards and expectations. A training needs assessment is part of the identification process.

- **Planning**
  The training interventions should be planned and prepared. This includes the 'logistics part' of scheduling and organising well as 'contents part' of development and preparation of materials and (self)preparation of trainers.

- **Delivery**
  The training event is to be conducted for the participants. This is what one usually sees as 'training' in a narrow sense.

- **Evaluation**
  The results of training in the short as well as the impact in a longer time perspective run should be reviewed.
  - Results in the short run: "On completion of the training, do the participants master what was set out as training objectives?"
  - Impact in the long run: "Do the participants use the new skills, knowledge etc. in their job?" and "Was the training an appropriate solution for the performance problem?"

  Based on that review, eventual follow-up measures can be determined. The evaluation may therefore lead via 'identification' to a next cycle.

Scanned with OKEN Scanner

2.3 Training methods, interventions

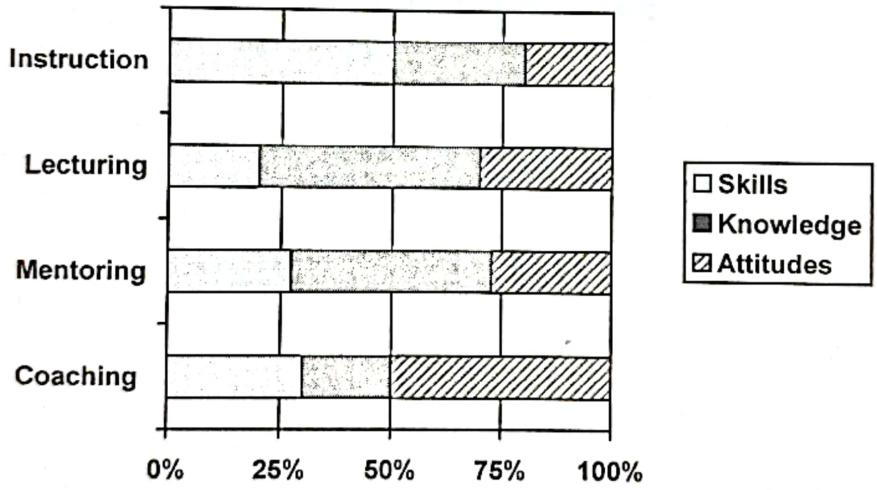
Training can consist of a variety of methods or interventions to develop knowledge, skills and attitude, to 'open the mind, get the message across, to learn the trick'. Depending on what needs to be developed and the target group in mind, the appropriate methods and interventions should be selected.

A Chinese proverb says: You can listen how to do something, but is better to see somebody doing it. The best is to do it yourself.

This proverb indicates that various training methods have different levels of effectiveness. E.g., the commonly used lecturing (mainly listening) may be appropriate to give background knowledge, but when it comes to skills, the best method is often experience by doing it yourself. Also, one may read to learn more about proper communication skills. Watching a video is already better. But the best way is often to practice this with other people, either in reality or in a role play.

The following figure shows the relation between some different training methods and the main three aspects meant to be developed, or changed during the training: skills, knowledge and attitudes.

Figure 1 Effectiveness of different training methods



A way to depict the variety of training interventions is the following (next page):

Scanned with OKEN Scanner

Figure 2 Human Resources Development, general types

Abstraction level		Low	High
High		**Networking, peer-to-peer communication** *Seminars, conferences* *Study tours* *Workshops*	**Education** *Formal education (higher education institutes, universities)* *Post-graduate education* *Fellowships* *Training seminars*
Low		**On-job** *Instructions* *Coaching* *Mentoring* *Projects*	**Courses** *External courses* *In-house courses*
		Low	High
		Level of formalisation of event	

The above figure indicates a variety of training interventions with some examples on two dimensions:

- Level of formalisation of the event (whether there is a clear and strict structure, programme, curriculum, management). The left part of the matrix show the more 'flexible' training interventions, more taking into consideration 'what is at the moment going on, actual' at the work place.
- Level of abstraction (or reverse: direct relation to the work place). The lower part of the matrix has a lower level of abstraction, but a more direct relation to the work place and the job to be done.

There is no strict separation between the four fields, but rather a continuum. (Hence, there are dotted lines between the cells of the matrix).

A main distinction often uses is:

- On-job training. The participant learns the skills, knowledge and attitude on the work place itself (in the office, in the field, at the treatment works etc.). Typical methods are instructions, coaching, mentoring and project.
- Off-job training. The participants learn the skills, knowledge and attitude in circumstances that are different from the day-to-day work environment. The acquired SKA need thereafter to be transferred and implemented in the actual job context. A wide variety of methods (see Figure 2 for some examples) is available.

2.4 Common types of training interventions

As can be learned from e.g. Figure 2, a training intervention can be more and different than the often thought about a 'course' or 'on-job instruction'. There are a number of variables that determine what kind of training it will be. The most important ones are:

- Objective of training
  What is the topic of the training, what is it all about? What knowledge, skills or attitude needs to be developed?
- Methods

Scanned with OKEN Scanner

What are suitable ways to transfer the knowledge, develop the skills Is it lecture, participatory, interactive, discovery?

- Media.
  What kind of media will be used?
- Participants (the target group)
  Aspects to consider are e.g. the number of participants, their background, level, status, previous training experience, expectations with regard to training methods, appreciations (attractive or not; stimulus or rather a punishment).
- Venue
  Is the training to take place at a certain place or do we have choices? E.g.; training on use of machines should preferably be done with the right machines and equipment.
- Budget
  What is the available budget? Can the training be done cost-effectively?

The training expert and the HR expert have to consider the various possibilities and their pros and cons. There may also be a combination of training interventions (e.g. theoretical sessions and practical sessions).

Example
Trying to get a driving license needs training by a couple of different ways:

- *Knowledge about traffic rules and regulation: by lecture or self-study.*
- *Skills in handling the car: on-job instruction and practising. One-to-one training.*
- *Behaviour in traffic: experiencing the' real life situation' and coaching by the instructor.*

In Appendix 1, different training methods and training types are briefly sketched.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

CAP.I. INTRODUCERE

1.1. Resursele umane: definiţii, exprimare
1.2. Evaluarea resursei umane (evaluare cantitativă şi calitativă)
1.3. Importanţa Managementului Resurselor Umane (MRU)

1.1. RESURSELE UMANE: DEFINIŢII, EXPRIMARE

Resursele umane aparţin sferei largi a resurselor (economice şi extraeconomice)

In economie noţiunea de resursă este introdusă relativ recent

DEFINIŢIE:

- RESURSA - „totalitatea elementelor materiale şi umane, reale şi monetare, ce pot fi atrase şi utilizate în producţia de bunuri economice în scopul satisfacerii nevoilor sociale" (N. Dobrotă, coordonator 1991, pag. 159).

Noţiunea de resursă se interferează frecvent cu noţiunea de **rezervă** şi cu cea de **factor de producţie**.

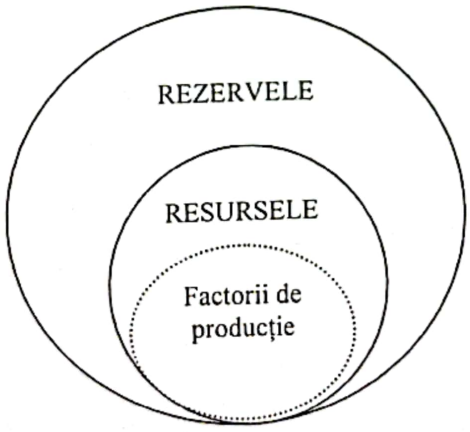
Noţiunea de rezervă provine din latinescul "rezervare", cu semnificaţia de a pune la păstrare. Ea se referă la acea parte a elementelor naturale, economice şi sociale care nu sunt la un moment dat atrase şi folosite în procesul de producţie, dar care pot fi în viitor atrase şi folosite. Prin programe tehnico-economice sunt atrase în procesul de producţie părţi din elementul respectiv în sfera resurselor, rezerva fiind în acest fel relativă.

Factorii de producție:

- ✓ acea parte a elementelor care participă nemijlocit la obținerea diverselor produse, încorporându-se în cadrul acestora
- ✓ "elementul" uman sau material atras şi utilizat efectiv într-o activitate economică în vederea producerii de noi bunuri economice. Factorii de producție formează o unitate, se află în interdependență, acțiunea cărora determină particularitățile activității economice şi dimensionează aspectele ei cantitative, structurale şi calitative. Factorii de producție se clasifică în:

- tradiționali: pământul, munca şi capital, care într-o proporție sau alta, sunt comuni tuturor genurilor de activități economice

- neofactori: întreprinderea, abilitatea întreprinzătorului, invenția, informația, progresul ştiințific şi tehnic, statul, etc. (N. Dobrotă, coordonator, 1991, pag. 97).



Rezervele, resursele şi factorii de producție

Scanned with OKEN Scanner

In cazul **specific al resursei umane**

- ca urmare a importanței caracterului general
- diferitele ipostaze (niveluri de antrenare in activități) au denumiri diferite:

ca factor – ca nivel de utilizare – munca

ca resursă – resursa umană ~ forța de muncă

ca rezervă – populația umană - potențialul demografic, populația activă (aptă de muncă și în vârstă de muncă dintr-o anumită zonă şi nu numai)

Noțiunea de muncă

munca – definiție:

- ca factor de producție: un proces conştient desfăşurat în timp, acțiunea pe care omul o desfăşoară
- ca activitate, ca acțiune: exercitarea de către subiectul uman a unei acțiuni transformatoare asupra factorilor materiali ai producției, în scopul obținerii unor efecte economice utile
- tipologie: poate fi manuală, manual – mecanizată, mecanizată, automatizată sau fizică şi intelectuală
- se exprimă prin TM (timp de muncă)
- din punct de vedere cantitativ (volumul muncii)
- din punct de vedere calitativ (structura timpului de muncă)

Scanned with OKEN Scanner

Noțiunea de resursă umană (la nivel macro) se referă la persoană, la însăşi omul (oameni) ce pot desfăşura activitățile respective prin creativitate, capacitate de inițiativă, mentalități, tradiții, deprinderi etc.

✓ resursa umană se consideră ca fiind o categorie a resurselor economice, care sintetizează „potențialul" de muncă al unei entități (țări, zone geografice, instituții, organizații etc.).

se apreciază din două puncte de vedere (două grupe de indicatori):

- cantitativ: populație activă disponibilă, populație activă, populație în vârstă de muncă, populația aptă de muncă etc. (se calculează în mărimi absolute şi relative)
- calitativ: nivelul de instruire, starea de sănătate, ponderea diferitelor categorii profesionale în total, categoria de vârstă etc.

Noțiunea de resursă umană (la nivel micro, la nivel de întreprindere) reprezintă totalitatea salariaților unei organizații, exprimată prin aceeaşi indicatori cantitativ şi calitativi. Astfel, putem spune că resursa umană este o resursă cu totul specială, alcătuită din persoane – salariați, care generează factorul de producție - munca

Ca **resursă** avem în vedere subiectul uman însuşi cu toate trăsăturile ce îl caracterizează (mentalitate, tradiție, cultură, sănătate, comportament etc.) şi implicit capacitatea de a presta o muncă

Scanned with OKEN Scanner

1.2. EVALUAREA RESURSEI UMANE (EVALUARE CANTITATIVĂ ŞI CALITATIVĂ)

evaluarea:

- ✓ activității în general
- ✓ activității economice (audit)
- ✓ utilizării resurselor etc.

MRU:

- ➢ Evaluarea posturilor (ierarhizarea posturilor)
- ➢ Evaluarea în vederea selecției de personal
- ➢ Evaluarea performanțelor (rezultatelor activității individuale)

Terminologie:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

EVALUAREA CANTITATIVĂ

- Numărul de persoane
- Se poate face static – „la un moment dat"
- Dinamic – modificarea în timp

EVALUAREA CALITATIVĂ

1. Însuşirile personalului:

- Calificare
- Vechime
- Vârstă
- Sex

2. Structura resursei

- Ponderea categoriilor

3. Nivel de încadrare

- Tesa
- Execuție

4. Statut juridic (contracte)

Scanned with OKEN Scanner

EVALUAREA CANTITATIVĂ (ÎN DINAMICĂ)

De menționat:

- ✓ Intervalul
- ✓ Momentul
- ✓ Baza de referință

Exprimarea:

- ➢ Număr de persoane (absolut) sau în valori relative (%)
- ➢ Indici (cu baza fixă sau în lanț)
- ➢ Tabelar
- ➢ Grafic

Indici

Per total:

- ➢ Indicele modificării efectivului la sfârşitul anului

$$I = \frac{E31.12.2007}{E31.12.2006} * 100 = \frac{1182}{1207} \times 100 = 97 = ?$$

- ➢ Indicele modificării efectivului mediu:

$$I = \frac{E2007}{E2006} * 100 =$$

Pe categorii:

Indicele modificării personalului permanent
Indicele modificării personalului cu contract de muncă nedeterminată
Indicele modificării personalului cu contract de muncă determinată

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Tabelar

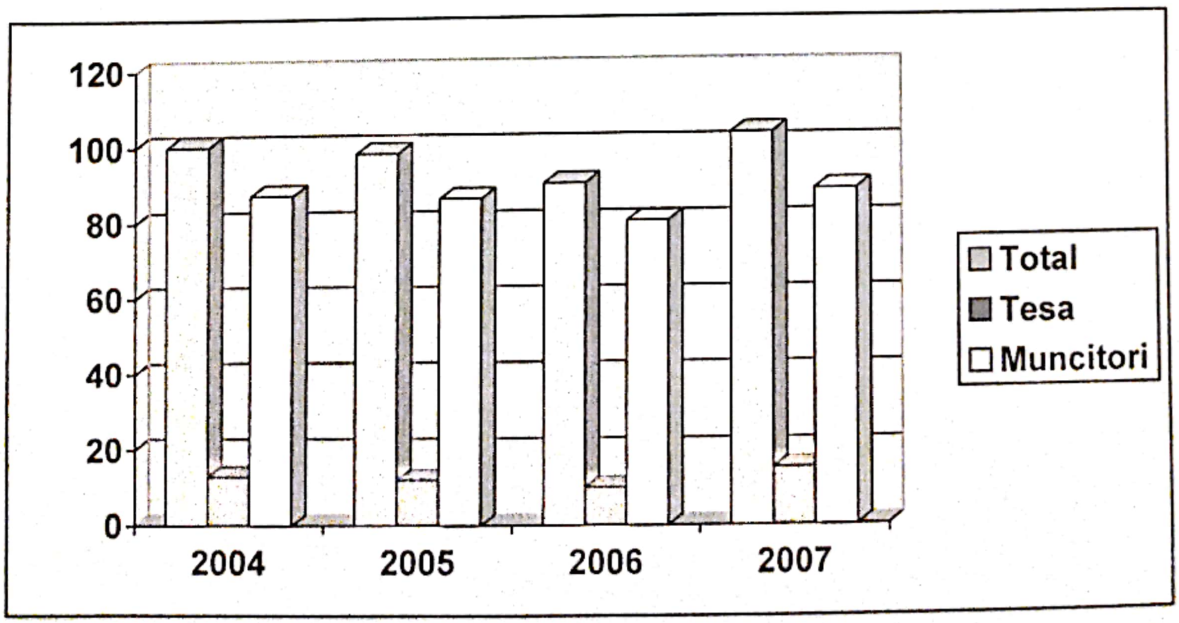
Indici cu baza fixă

Categorie	U.M.	ANII		
		2005	2006	2007
Total	Nr. persoane			
	%	100		
TESA	Nr. persoane			
	%	100		

Indici în lanț

Categorie	ANII		
	2005	2006	2006/2005 (%)
Total			
TESA			
MUNCITORI			
.....			

Grafic



Grafic

EVALUAREA CALITATIVĂ (ÎN DINAMICĂ)

Numeric
Modificare în timp a ponderilor
Modificare în timp a valorilor medii

- Indici
- Tabelar
- Grafic

Indici

Exemplu:
Indicele personalului cu calificare superioară

$$I = \frac{\frac{Es_0}{Et_0}}{\frac{Es_1}{Et_1}} * 100$$

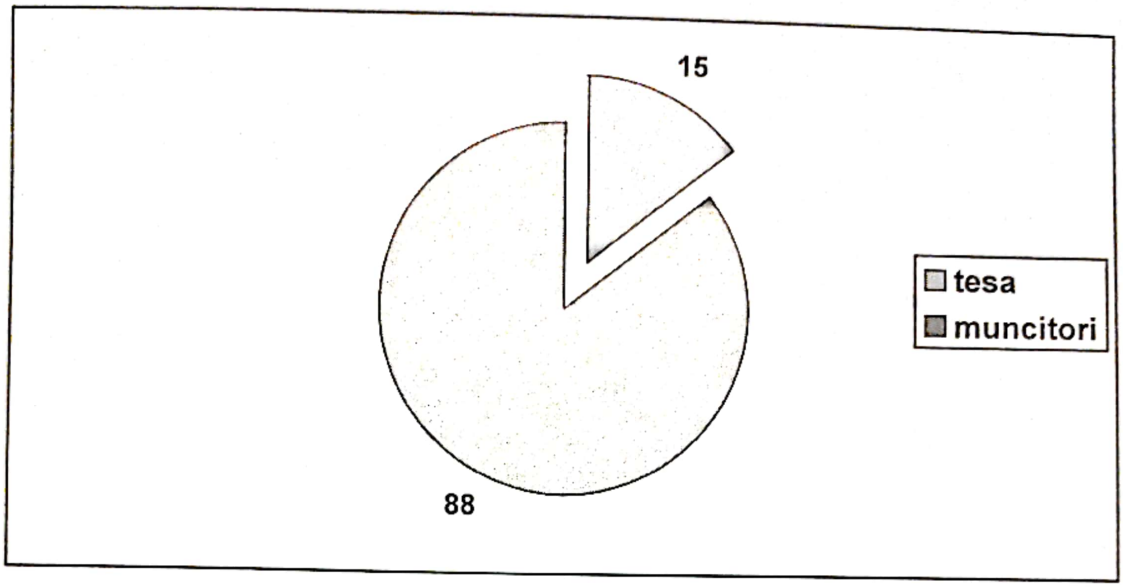
tabelar

Categ. de persoane	Anul					
	2005		2006		2007	
	Nr.	%	Nr.	%	Nr.	%
Total		100		100		100
……..						

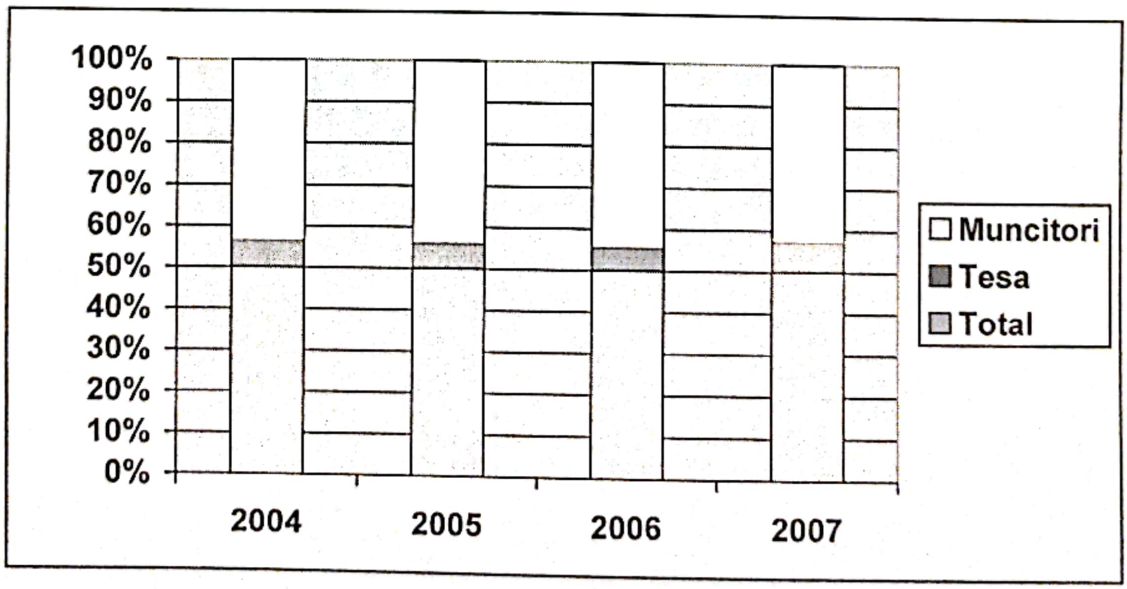
Scanned with OKEN Scanner

Grafic

circular: pentru fiecare an (ex.: anul 2007)



sau



Scanned with OKEN Scanner

Statutul juridic (contracte de muncă) al personalului din întreprinderi

1. munca pe durată nedeterminată
2. munca pe durată determinată
3. munca prin agent de muncă temporară
4. munca cu timp parțial
5. munca la domiciliu
6. munca prin ucenicie
7. munca prin formare profesională, adaptare profesională.
8. muncă intermitentă
9. telemunca
10. munca cu timp partajat
11. subcontractarea
12. munca prin "proiecte"
13. muncă ocazională şi prestări accesorii
14. munca în week-end
15. munca impatriaților şi expatriaților
16. prepensionarea

Scanned with OKEN Scanner

1. **Munca cu durată nedeterminată** este acea formă de muncă, care se prestează pentru perioade nedeterminate de timp

2. **Munca cu durată determinată** este acea formă de muncă, care se prestează pentru perioade determinate de timp, angajatorii având posibilitatea de a angaja personal salariat cu contract individual de muncă pe durată determinată, fiind utilizată cu precădere în activități cu caracter tehnic, productiv, organizatoric şi de substituire.

3. **Munca cu timp parțial** este o muncă prestată pe baza unui program de lucru corespunzător unei fracțiuni de normă de cel puțin două ore pe zi, prin contracte individuale de muncă pe durată determinată sau nedeterminată, denumite contracte individuale de muncă cu timp parțial. În limba franceză denumirea este travail à temp partiel, iar în engleză este denumită part-time.

4. **Munca la domiciliu** este munca efectuată în afara întreprinderii, respectiv, după cum şi numele îi spune, la domiciliul lucrătorului. Munca la domiciliu face parte din munca la distanță (Munca la distanța – înglobează toate formele de muncă efectuate în afara stabilimentului principal al întreprinderii), din care face parte şi telemunca.

5. Munca prin inserție se referă la diferite formări profesionale de calificări şi recalificări profesionale, adaptări profesionale, ucenicia la locul de muncă, integrarea sau reintegrarea pe piața muncii, efectuarea diferitor practici estivale etc., referindu-se atât la persoanele tinere, cât şi la şomeri şi persoanele care au demisionat sau sunt în fază de reducere de personal.

6. **Munca prin agent de muncă temporară** (numită şi muncă temporară) este munca prestată de un salariat temporar, care din dispoziția agentului de muncă temporară, prestează munca în favoarea unui utilizator pe durata necesară îndeplinirii unor anumite sarcini precise şi cu caracter temporar.

Scanned with OKEN Scanner

7. Subcontractarea este munca efectuată sub coordonarea întreprinderii subcontractante, care la rândul ei a primit comanda de la întreprinderea comitent în vederea executării unei lucrări sau a unui serviciu pentru întreprinderea beneficiară (întreprinderea-client sau utilizatorul) în schimbul unei sume de bani.

8. **Munca cu timp intermitent** este munca efectuată de către un lucrător, în favoarea unei întreprinderii, executând prestări cu caracter intermitent şi discontinuu. Prin specificul ei, munca cu timp intermitent, mai este denumită şi muncă la chemare, în limba engleză denumirea fiind "job coll". ??

9. **Munca cu timp partajat (denumită şi lucrul "în doi" sau job sharing)** este tipul de muncă care se realizează partajat, respectiv o parte din timpul de muncă se efectuează la o întreprindere, cealaltă la altă întreprindere. Munca repartizată favorizează dezvoltarea "multisalariatului", care poate presta două sau mai multe activităţi. Munca cu timp partajat a fost concepută pentru a ajuta întreprinderile pe de o parte şi lucrătorii pe de altă parte să evite demisionările temporare.

10. **Telemunca** este formă de organizare a muncii, în care munca este realizată parţial sau total în afara locului de muncă convenţional al întreprinderii (birouri) cu ajutorul serviciilor de informaţii şi telecomunicaţii. Telemunca sau telelucrul (în franceză – télétravail, în engleză – telework, iar versiunea americană - telecommuting) a început să fie utilizată la începutul anilor '70 ai secolului trecut în S.U.A. Are la origine substituirea deplasărilor angajaţilor la birou prin efectuarea muncii la domiciliu şi nu numai cu ajutorul tehnologiei informaţionale.

Scanned with OKEN Scanner

11. **Munca "prin proiecte"** este o muncă de colaborare coordonată și continuativă. Este definită "proiect" o activitate productivă ce este legată de un rezultat obținut cu participarea directa a colaboratorului, care poate să efectueze de unul singur sau în colaborare cu alți asociați un anumit proiect. Acest tip de muncă poate fi utilizat în orice activitate din întreprindere, atât în activitatea principală, cât și în activitatea secundară.

12. **Munca ocazională** se referă la prestarea unor servicii și efectuarea unor munci ocazionale, cum ar fi: efectuarea diferitor munci casnice (asistența bătrânilor, copiilor - baby-sitter, handicapaților, etc.); predarea privată complementară; mici lucrări de grădinărit; curățenia edificiilor și a monumentelor; realizarea manifestărilor sportive, sociale, culturale sau de caritate; colaborarea cu asociații de voluntariat pentru lucrări de urgență, solidaritate sau calamitate.

13. **Munca la sfârșit de săptămână (în week-end)** este munca efectuată doar sâmbăta și duminica, pe baza unui contract de tipul part-time vertical. Acest tip de contract se aplică de obicei de către întreprinderile în care se desfășoară activitate continuă. Timpul de muncă al lucrătorului poate ajunge până la 10-12 ore pe zi. În practică orarul de lucru este "comprimat" în aceste zile pentru a obține o funcționare mai intensă a utilajelor sau serviciilor.

14. **Munca impatriaților și expatriaților.** "Procesul de globalizare, de internaționalizare a întreprinderilor, a determinat o mobilitate crescândă a personalului între sediile din străinătate și țara de origine. Există salariați expatriați (detașați în cadrul unor filiale din străinătate), după cum există și situația inversă, a salariaților impatriați (proveniți dintr-o filială străină și care urmează să lucreze în țara de origine a firmei). Această mobilitate internațională ridică probleme de gestiune specifice, datorită diversității existente între legislațiile țărilor implicate" (M. Vărzaru, 2000, pag. 66).

Scanned with OKEN Scanner

15. Prepensionarea constă în ieşirea din câmpul muncii în mod eşalonat a angajaţilor, pe parcursul câtorva ani, ceea ce permite angajarea tinerilor specialişti, precum şi obişnuirea angajaţilor cu vârsta de peste 55 de ani cu statutul de pensionar.

În Franţa, legea din 20 decembrie 1993, permite salariaţilor cu vârsta peste 55 ani (care provin din întreprinderi ce au semnate astfel de acorduri) să părăsească progresiv câmpul muncii (în maximum 5 ani). Pe toată durata convenţiei, semnată între patronat şi stat, numărul total de ore efectuate de un salariat nu trebuie să depăşească 50% din cel pe care l-ar fi efectuat dacă ar fi lucrat cu normă întreagă. Modularea acestui program rămâne sub responsabilitatea patronului, care nu trebuie să pună salariatul sa muncească în perioada unui an mai puţin de 20% şi nu mai mult din 80% din cât ar fi muncit în cazul unei norme întregi, salariul acordat va fi calculat pe baza jumătăţii de normă cu care lucrează, completat parţial de către stat. Pentru acest ajutor acordat, statul îi va pretinde patronului unele contraprestaţii de ordin financiar, spre exemplu angajarea altor persoane, pe principiul: o angajare pentru două pensionări progresive.

Scanned with OKEN Scanner

1.3. IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE (MRU)

NOȚIUNE
Proveniență anglosaxonă – cel mai utilizat termen

- Engleză: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
- Franceză: GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
- Italiană: ECONOMIA E DIREZIONE DELLE RISORSE UMANE

În România – MRU

Etimologic provine din latinescul „manus" – „mână, manevrare, manipulare"

Termenii autohtoni utilizați:
- GESTIUNE
- ADMINSTRARE
- ORGANIZARE
- ECONOMIE ŞI ORGANIZARE
- ECONOMIE, ORGANIZARE ŞI CONDUCERE

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

DEFINIȚII

Ca activitate:

- ✓ funcțiunea care facilitează cea mai eficientă folosire a oamenilor în vederea realizării obiectivelor individuale şi organizaționale
- ✓ reprezintă o serie de decizii care afectează relația dintre angajați și patroni, precum şi alte părți interesate
- ✓ ansamblul activităților de ordin operațional (planificarea, recrutarea, menținerea personalului) şi de ordin energetic (crearea unui climat organizațional corespunzător), care permit asigurarea organizației cu resursele umane necesare
- ✓ ansamblul de activități generale şi specifice, privitoare la asigurarea, menținerea şi folosirea eficientă a personalului din cadrul agenților economici (societăți comerciale, regii autonomie, bănci, societăți de asigurare, organisme financiare etc.)
- ✓ acțiunile şi deciziile care determină natura şi conținutul relațiilor între organizație şi angajații săi, precum şi cele care oferă o perspectivă asupra sistemului de angajare, caracterizat prin alinierea l strategiile şi politicile organizatorice

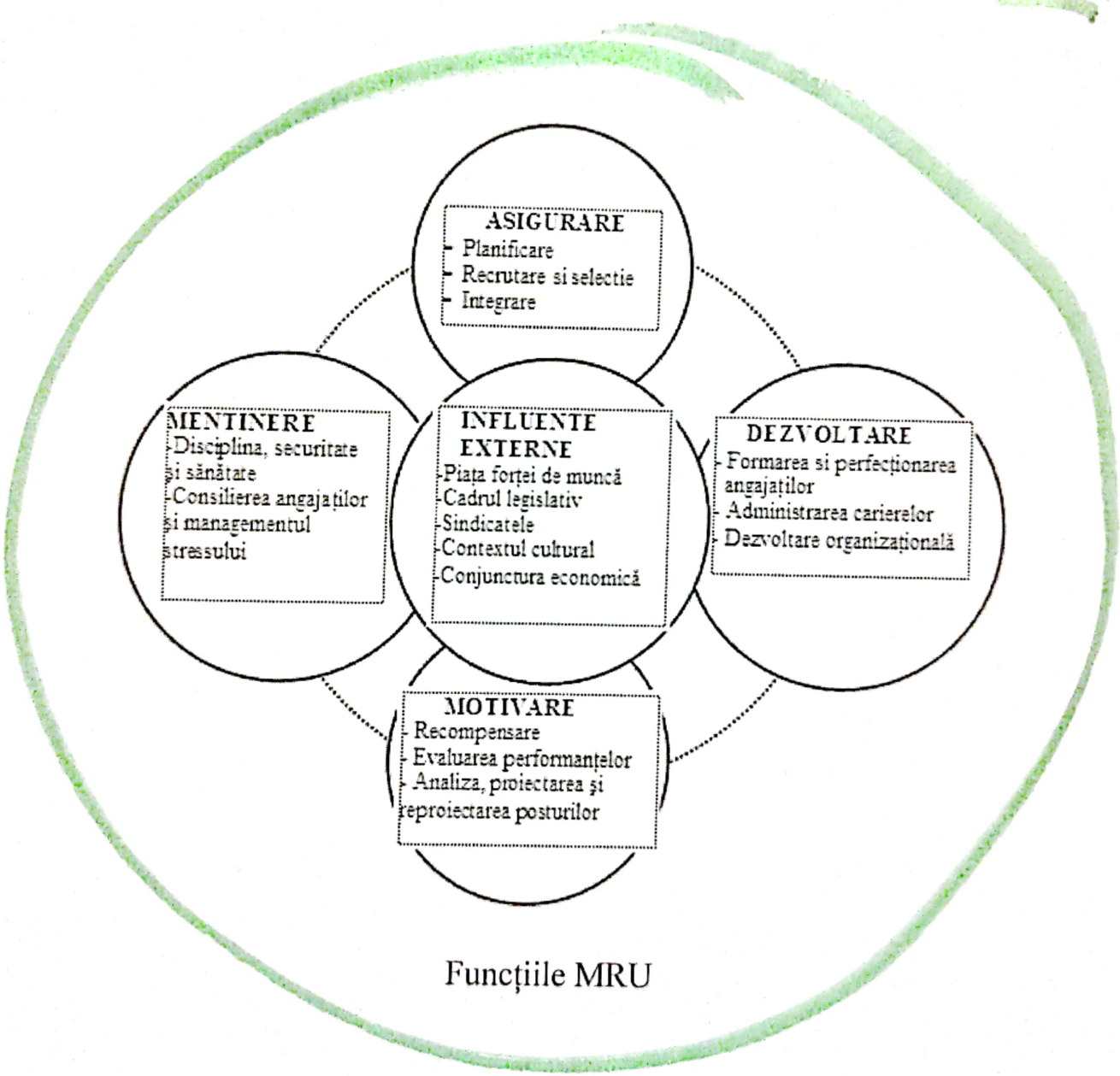
Ca disciplină științifică:

MRU – o disciplină a științelor sociale ce constă în a crea şi mobiliza diferitele cunoştințe actorilor, necesare pentru a înțelege, negocia şi încerca să rezolve problemele legate de reglementarea muncii în organizații

MRU – disciplină științifică menită să creeze şi să mobilizeze cunoştințele necesare înțelegerii şi rezolvării problemelor privind asigurarea, dezvoltarea şi folosirea eficientă a personalului din cadrul organizației

FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

4 funcții: asigurarea, dezvoltarea, motivarea și menținerea resurselor umane



Funcțiile MRU

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

OBIECTIVELE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

Obiectivul principal:

de a furniza pricepere şi experienţa în acest domeniu, astfel încât să fie obţinute performante optime şi sigure, folosind cele mai adecvate metode.

Obiectivele strategice (pe termen lung)

au in vedere organizarea si planificarea resurselor umane.

Obiectivele operaţionale (de natură tactică şi administrativă, pe termen scurt)

au în vedere activităţile vizând conducerea zilnică a grupurilor de muncă

Obiectivele generale urmăresc:

- Atragerea resurselor umane
- Reţinerea în organizaţie pe o perioadă mai marte de timp a resurselor umane
- Motivarea resurselor umane

ROLUL FUNCȚIUNII DE PERSONAL ÎN ÎNTREPRINDERE

Evoluția dezvoltării funcțiunii de personal (funcțiunea resurse umane)

Autorii cărții „Organizarea şi gestiunea întreprinderii" prezintă opt etape de dezvoltare a funcțiunii de personal (funcțiunea resurse umane) odată cu evoluția în timp (P. Charpentier, X. Derov, O. Uzan ş.a., 2002, pp. 457-465):

1. de la începutul secolului XX până în anii `20 funcțiunea aparține patronului, cu mod de gestionare de tip paternalist, patronul fiind ca un şef al marii familii constituite de salariații săi. În acest context raportul salarial se caracterizează prin următoarele:

- *din punct de vedere managerial* „disciplina" este realizată de patron, fiind legat în această activitate de ierarhia operațională şi, în principal, de directorii uzinelor şi responsabilii de ateliere;
- *din punct de vedere al relațiilor sociale* patronul este cel care intervine nu numai la nivel precuniar, dar şi asupra condițiilor de sănătate şi habitat, precum şi asupra evenimentelor din viața conjugală şi familială a salariaților.

La acest început de secol, funcțiunea de personal nu este diferențiată, fiind integrată funcțiunii de conducere generală şi se limitează la activități de tip disciplinar sau caritabil.

2. în anii `30 are loc diferențierea funcțiunii de personal de funcțiunea de conducere generală. Diferențierea se face atât la nivel managerial cât şi al relațiilor sociale, astfel:

- la nivel managerial se „întăreşte" linia ierarhică operațională pentru menținerea ordinii şi regularității în compartimentele productive prin crearea unor posturi specifice, care au ca scop substituirea în parte a rolului jucat de conducere;
- la nivelul relațiilor sociale apar primele „servicii sociale". Viața socială a personalului face obiectul unui tratament mai anonim şi mai administrativ, fiind înregistrate primele semne de regres ale modului paternalist în profitul unui mod mai gestionar.

Scanned with OKEN Scanner

3. anii `30-`50: era juriştilor. În această perioadă funcţiunea de personal se consolidează şi îşi lărgeşte domeniul de competenţe. În acel context întreprinderea trebuia să ţină cont în funcţionarea sa cotidiană de o serie de texte produse de legiuitori, care structurau atât politicile de repartizare a locurilor de muncă, cât şi reprezentarea salariaţilor.

În dimensiunea sa managerială şi socială funcţiunea de personal era în mâinile juriştilor, care apar ca singurii competenţi, ceea ce face ca întreprinderile să se regăsească într-o „veritabilă junglă juridică".

4. anii `50: introducerea logicii de socializare. Datorită progreselor ştiinţifice realizate în disciplinele psihologie şi sociologie, prin care întreprinderile au fost informate asupra comportamentelor individuale şi colective ale indivizilor, funcţiunea de personal a început să se dezvolte şi să pună în valoare noi competenţe (noţiunii de motivaţie fiindu-i oferit un grad de operaţionalizare). În plan managerial există posibilitatea de a întări relaţia autorităţii, dominată până acum de întreprindere, prin introducerea unei logici de socializare a comportamentelor salariaţilor.

5. anii `60: instrumente proprii de gestionare. În această perioadă funcţiunea de personal beneficiază de propria sa poziţionare şi legitimitate în întreprindere, iar activitatea de remunerare apare ca mijlocul cel mai eficace de stimulare a salariaţilor şi ia sub această formă o importanţă extraordinară.

6. anii `70: influenţa „crizei" organizaţionale şi a mişcării, „ACDM" (Ameliorarea condiţiilor de muncă). Structurarea funcţiunii se analizează în contextul revendicativ, în sensul că salariaţii nu se mai mulţumesc cu o muncă redusă la sarcini de executare şi forme ierarhice judecate arhaic. Ca răspuns la dezafectarea muncii, semnalată mai ales prin absenteism, rotaţie a personalului, calitate şi chiar productivitate directă, întreprinderea în cursul acestei perioade a încercat să promoveze noi forme de organizare a muncii: lărgirea ciclurilor de activitate, îmbogăţirea sarcinilor, grupe semi-autonome.

Scanned with OKEN Scanner

7. anii `80: individualizare – competență – echitate. În această perioadă se confirmă dinamica de întărire a funcțiunii de personal și consacră tendința întreprinderii de a considera potențialul uman ca o resursă pentru dezvoltarea sa economică. Se dezvoltă primele mijloace de apreciere sau evaluare a personalului bazate pe discuții individuale. Discuția, apropiind superiorul de subordonatul său, vizează să întărească legitimitatea liniei ierarhice mai ales față de reprezentanții personalului și să constituie baza de informații necesară unei gestionări *individualizate* a carierelor. Obiectivul întreprinderii este de a trece de la un mod de valorizare a persoanelor funcție de *competențele* pe care ele le dezvoltă efectiv la locul de muncă, iar remunerarea să se facă *echitabil*, adică în mod diferențiat în funcție de contribuția efectivă a fiecărei persoane la realizarea activității.

8. anii `90: perspectivele în fața strategiilor de recentrare. Poziționarea funcțiunii de personal presupune înțelegerea a ceea ce se dezvoltă la nivelul strategiilor întreprinderii și constituirea a ceea ce numim întreprindere – rețea. Întreprinderea – rețea rezultă în parte din procesul de recentrare a întreprinderii asupra competențelor sale de bază prin procesul de externalizare a activităților (atât terțiare cât și de producție). Aceste activități nu sunt desfășurate în întreprindere, fie pentru că nu sunt considerate strategice în raport cu obiectivele sale de dezvoltare, fie pentru că sunt atât de specializate încât întreprinderea preferă să le obțină din exterior. Astfel, se nasc ansambluri organizaționale de o geometrie variabilă ce iau forma unui sistem reticular de producție, tipic modului de producție neoindustrial ale cărui frontiere juridice nu mai coincid cu cele ale acțiunii de gestionare. Aceste ansambluri par să acorde mai puțină importanță frontierelor juridice, drepturilor de proprietate, structurilor, autorității și puterii manageriale, decât calității relațiilor între elementele sistemului.

Scanned with OKEN Scanner

Conținutul funcțiunii de personal

Funcțiunea de personal - concentrează activitățile prin care se asigură resursele umane necesare întreprinderii în vederea stimulării și folosirii raționale ale acestora, respectiv realizării obiectivelor din domeniul asigurării și dezvoltării potențialului uman necesar.

Activitățile specifice acestei funcțiuni se referă la:

a) previzionarea necesarului de personal:

- calculul numărului de personal pentru perioadele viitoare funcție de activitatea ce urmează a fi desfășurată și rezultatele obținute anterior;
- elaborarea strategiei și politicii de personal;

b) analiza și proiectarea posturilor de muncă:

- întocmirea fișei postului aferente fiecărui post de muncă în parte;
- prezentarea atribuțiilor și responsabilităților incluse în fișa postului angajaților din întreprindere;
- efectuarea analizei posturilor de muncă cu ajutorul diferitor metode;
- proiectarea și evaluarea posturilor de muncă.

c) selecția, recrutarea, testarea, încadrarea și promovarea personalului:

- realizarea procesului de recrutare;
- testarea viitorilor candidați pentru posturile scoase la concurs;
- selectarea candidaților cu cele mai bune rezultate obținute;
- angajarea, pregătirea și promovarea personalului, etc.

d) evaluarea performanțelor și motivarea personalului:

- efectuarea corespunzătoare a evaluării performanțelor salariaților;
- stabilirea metodelor de motivare a personalului;
- stabilirea sistemului de salarizare, aplicarea acestuia și calculul drepturilor bănești ale salariaților, etc.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Responsabilitățile departamentului de resurse umane

- ✓ Planificarea şi gestiunea resurselor umane în concordanță cu obiectivele şi managementul general al organizației
- ✓ Recrutarea şi angajarea personalului pe principiul competenței
- ✓ Elaborarea programelor de calificare şi/sau perfecționare profesională
- ✓ Elaborarea unui sistem de salarizare care să stimuleze obținerea unor rezultate deosebite
- ✓ Elaborarea unui sistem de stimulare nefinanciară a personalului
- ✓ Dezvoltarea comunicării organizaționale
- ✓ Integrarea rapidă a noilor angajați şi elaborarea programelor de carieră pentru întregul personal al organizației
- ✓ Dezvoltarea unei culturi organizaționale bazată pe un puternic sistem de valori
- ✓ Promovarea principiilor privind etica profesională

Cuprins

Pagina

1. Ce înseamnă planificarea Resurselor Umane?..... 1

2. Planificarea Resurselor Umane la nivel strategic, tactic şi operaţional 3

2.1 Planificarea Strategică..... 3

2.1.1 Triunghiul Strategic 3

2.1.2 Misiunea..... 4

2.1.3 Viziunea 4

2.1.4 Valorile..... 4

2.2 Planificarea strategică, tactică şi operaţională..... 6

2.3 Procesul de planificare a Resurselor Umane..... 8

2.4 Planul resurselor umane 9

2.5 Statisticile în planurile de resurse umane..... 10

3. Planificarea Resurselor Umane la nivel naţional/regional/local.... 13

4. Planificarea Resurselor Umane la nivel organizaţional, departamental şi individual..... 15

4.1 Nivelul organizaţional..... 15

4.2 Nivelul departamental 15

4.3 Nivelul individual 16

4.4 Reduceri ale forţei de muncă..... 16

5. Factori restrictivi ai procesului de Planificare a Resurselor Umane18

6. Viziunea asupra Planificării Resurselor Umane 19

7. Planificarea Resurselor Umane în ţările est europene..... 21

Scanned with OKEN Scanner

1. *Ce înseamnă planificarea Resurselor Umane?*

Planificarea Resurselor Umane face parte din managementul strategic al unei organizații. Acestea se ocupă de planificarea

- recrutării şi selecției,
- menținerii,
- dezvoltării şi
- disponibilizării

resurselor umane din cadrul organizației.

Planificarea Resurselor Umane poate fi definită ca o serie de activități întreprinse în vederea:

Atingerii unui număr corect de angajați cu aptitudinile necesare şi experiența în locurile potrivite, la momentul potrivit şi cu costurile potrivite.

Aceasta este o definiție absolut teoretică, ce se va dovedi foarte greu de pus în practică în toate cazurile. Totuşi, ea reprezintă punctul la care trebuie să aspire orice plan al Resurselor Umane. Este foarte dificil de obținut deoarece mediul de care vorbim nu este unul stabil ci volatil – ceea ce înseamnă că procesul de planificare a Resurselor Umane trebuie întotdeauna să țină cont de schimbările care au loc în prezent şi care ar putea avea loc în viitor.

Mai mult, fiind parte a managementului strategic al organizației, Planificarea Resurselor Umane trebuie foarte strâns legată de procesul de management strategic. De acesta ne vom ocupa în detaliu într-un capitol ulterior al studiului.

Scanned with OKEN Scanner

De ce este nevoie de Planificarea Resurselor Umane?
Importanţa Planificării Resurselor Umane trebuie privită prin prisma importanţei resurselor umane pentru organizaţie.

Multe organizaţii devin mai specializate concentrându-se în special asupra cunoştinţelor şi competenţelor din cadrul organizaţiei, însă ele trebuie să se concentreze şi asupra resurselor umane, dat fiind faptul că acestea reprezintă baza cunoştinţelor şi competenţelor din cadrul acelei organizaţii.

Este clar că există o mare nevoie de un plan al resurselor umane în fiecare organizaţie. Dar este, de asemenea, clar şi faptul că este foarte dificil să se realizeze şi să se actualizeze permanent acest plan.

Răspunsul la întrebarea „Merită să facem efortul de a realiza un plan al resurselor umane?" ar fi foarte simplu: „Nu ar fi mai rău fără el?"

Aceasta nu înseamnă că nu este un demers complicat şi că planul va fi perfect. Dar cu cât vă gândiţi mai mult, cu cât reflectaţi mai mult şi cu cât planificaţi, de fapt, mai mult, asupra nevoilor pe care le va avea organizaţia în viitor în ceea ce priveşte resursele umane, şi cum va reuşi să obţină aceste resurse, cu atât organizaţia va fi mai bine calificată şi pregătită pentru a face faţă problemelor ce vor apărea în viitor.

Scanned with OKEN Scanner

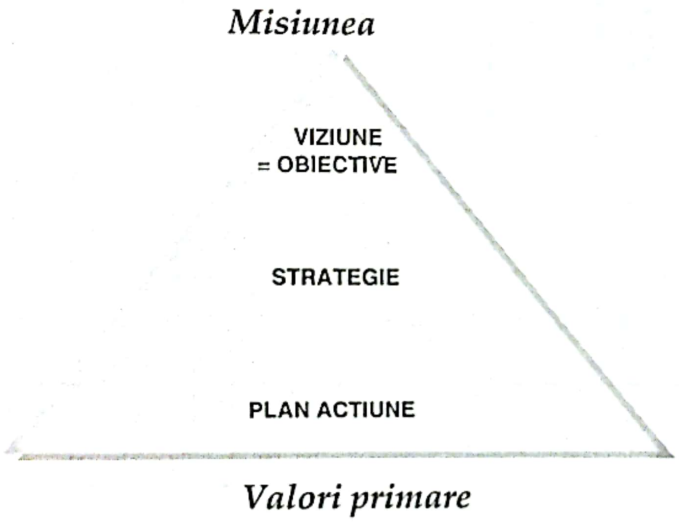
Scanned with OKEN Scanner

2. *Planificarea Resurselor Umane la nivel strategic, tactic şi operaţional*

După cum am menţionat mai sus, Planificarea Resurselor Umane este o parte importantă a managementului strategic. Aceasta face ca acest demers să fie o sarcină dificilă pe care trebuie să o îndeplinească managerii. Situaţia este ilustrată în următoarea figură:

2.1 Planificarea Strategică

2.1.1 Triunghiul Strategic



Planificarea Resurselor Umane este menţionată de două ori în acest triunghi strategic. Această planificare face parte din strategia generală a organizaţiei, ceea ce înseamnă că este nevoie să se realizeze o strategie şi pentru Planificarea Resurselor Umane, alături de celelalte strategii ale organizaţiei.

Această strategie descrie planurile ce trebuie elaborate pentru a se ajunge la o planificare generală a resurselor umane pentru organizaţie.

Importanţa triunghiului strategic pentru Planificarea Resurselor Umane este redată de legătura care se creează între misiunea şi viziunea organizaţiei şi planificare. Aceasta înseamnă că Planificarea Resurselor Umane trebuie să aibă ca obiectiv îndeplinirea viziunii organizaţiei. Uneori, viziunea organizaţiei este redactată pentru a se putea respecta planificarea resurselor umane. Aceasta nu este o metodă corectă.

2.1.2 Misiunea

Procesul strategic începe cu misiunea organizației. Misiunea declară care este motivul existenței organizației. Misiunea este stabilită de organizație pentru o perioadă mai îndelungată. Aceasta nu este, în general, afectată de schimbările mediului, cu excepția cazurilor în care aceste schimbări sunt unele radicale.

Un exemplu de misiune pentru administrația locală ar fi:
Să contribuie la asigurarea unor condiții de muncă și de viață satisfăcătoare pentru cetățenii și firmele din regiune.

2.1.3 Viziunea

Pe baza misiunii, organizația trebuie să stabilească viziunea, adică, ce încearcă să realizeze pe parcursul acestei perioade de timp. Viziunea reprezintă un fel de far văzut în depărtare. El ghidează organizația. Chiar și în „vremuri tulburi" când nu se „vede nimic" se poate totuși distinge (chiar dacă vag), undeva, în depărtare, acel far, care va arăta organizației care este drumul cel bun

Viziunea reprezintă obiectivele importante ale organizației. Viziunea transformă misiunea în obiective operaționale.

La atingerea acestor obiective trebuie să aspire planificarea resurselor umane. Aceasta înseamnă, de exemplu, că, în cazul în care obiectivul conține o viziune pentru un sistem IT integrat pentru organizație, este necesar ca în planul resurselor umane să se menționeze de câte persoane și cu ce competențe și experiență va avea nevoie organizația.

Dacă există o lipsă de concordanță între obiective și planul resurselor umane (sau, mai degrabă îndeplinirea acestui plan), înseamnă că organizația nu va fi capabilă să își satisfacă obiectivele.

2.1.4 Valorile

Valorile din triunghiul strategic indică modul în care se va acționa în cazul îndeplinirii obiectivelor organizației.

Scanned with OKEN Scanner

Valorile exprimă atitudinile şi comportamentul angajaţilor. Când desfăşuraţi o activitate, o faceţi potrivit valorilor organizaţiei. Valorile unei organizaţii joacă un rol foarte important, acela de „sistem de conducere" al acelei organizaţii. Acesta nu este un sistem obişnuit, bazat pe reguli ci este un sistem comportamental bazat pe atitudini şi etică.

Valorile unui sistem public ar putea fi:

- Încredere
- Previzibilitate
- Transparenţă
- Deschidere

Importanţa valorilor trebuie reflectată în redactarea Planificării Resurselor Umane.

După întocmirea planificării resurselor umane, aceasta se poate testa prin următoarele întrebări:

- Cât de mult ne putem baza pe această planificare?
- Planificarea estimează necesarul de resurse umane?
- Puteţi vedea logica şi legătura între planuri din perspectivă internă cât şi prin prisma viziunii generale?
- Planurile sunt deschise oamenilor care depind de ele?

Scanned with OKEN Scanner

2.2 Planificarea strategică, tactică şi operaţională

Legătura între planificarea strategică şi Panificarea Resurselor Umane este ilustrată în tabelul următor :

Tipul de planificare	Strategică Termen Lung	Tactică Termen Mediu	Operaţională Termen Scurt
Planificarea strategică pentru organizaţie	Misiune Viziune Analiza ameninţărilor şi condiţiilor mediului Analiza punctelor forte şi slabe ale organizaţiei. Strategiile organizaţiei	Planificare strategică pentru departamentele din organizaţie Calcularea necesarului de resurse Planificarea activităţii, cooperării, resurselor externe.	Planurile departamentului Bugetele departamentului Planuri de funcţiune pe termen scurt Controlul resurselor
Planificarea Resurselor Umane pentru organizaţie	Nevoia de competenţe Baza este competenţa Adăugarea competenţelor externe Nevoia de dezvoltare a competenţelor pe termen lung Dezvoltarea şi protecţia competenţelor principale	Plan de dezvoltare a competenţelor Plan al forţei de muncă Diagramele de funcţionare Analiza Postului Fişa Postului Cadrul financiar pentru planificarea resurselor umane Planurile de carieră Sisteme de salarizare	Bugetul pentru planul de resurse umane Recrutare şi selecţie Avansare şi mobilitate laterală Schimbări organizaţionale Dezvoltarea postului Dezvoltarea competenţei Dialogul cu angajatul

(Managementul personalului)

Planificarea strategică a organizaţiei la nivel strategic, tactic şi operaţional este comentată mai sus. În cele ce urmează ne vom concentra asupra Planificării Resurselor Umane.

Planul resurselor umane pe termen lung se concentrează în primul rând pe competenţe. Este important să se cunoască nevoile actuale şi viitoare ale organizaţiei în ceea ce

Scanned with OKEN Scanner

privește competențele. Astfel, Planificarea Resurselor Umane pe termen lung se ocupă de acest aspect.

Competențele pot proveni ori din interiorul organizației, ori, în lipsa acestora, trebuie găsite în exterior.

Dacă acestea provin din interiorul organizației, este important să identificăm metodele prin care putem să menținem și să dezvoltăm aceste competențe. Dacă ele provin din exteriorul organizației este important să înțelegem cum putem atrage și menține aceste competențe în interiorul organizației.

Anumite competențe au un grad de importanță mai mare pentru organizație decât altele. Acestea sunt cele care dau organizației posibilitatea de a își pune în aplicare misiunea și de a își atinge viziunea. Numim aceste competențe, *competențe de bază.*

Pe termen mediu, este important să descoperim care sunt competențele pe care trebuie să le avem în cadrul unei organizații și care sunt cele care trebuie atrase din exterior, fie prin contractarea unor funcții în afară, fie prin încheierea unor contracte de colaborare pe termen scurt cu persoane fizice individuale. Această analiză se poate baza pe fișa postului.

Dacă nevoia de anumite competențe se schimbă cu rapiditate sau este temporară, aceasta ar putea indica faptul că aceste competențe ar fi bine să se afle în afara organizației, pentru a fi contractate în momentul în care este nevoie de ele.

Sistemul de salarizare poate reprezenta, la rândul său, un indicator asupra nevoii de a plasa competențele necesare în interiorul sau în exteriorul organizației. Dacă nivelul plății pentru o anumită competență este foarte ridicat, aceasta ar putea indica faptul că respectiva competență ar trebui să rămână în afara organizației, dacă nu reprezintă o competență de bază a organizației.

Termenul scurt, de obicei, înseamnă anul viitor. Pe termen scurt deci, Planificarea Resurselor Umane implică realizarea planului ca atare al forței de muncă și bugetului pentru acest plan. De asemenea, acesta mai include și programe de recrutare și mobilitate internă, de dezvoltare a postului, fixarea nivelului real de plată și a primelor.

Scanned with OKEN Scanner

O parte importantă a acestor activităţi pe termen scurt este dezvoltarea competenţelor. Pentru a putea face aceasta, un instrument foarte important este evaluarea angajatului. Evaluarea angajatului reprezintă un dialog oficial care are loc o dată pe an, între manager şi angajat, şi care se concentrează asupra performanţelor individuale ale respectivului angajat, dorinţei şi nevoii de dezvoltare a aptitudinilor angajatului şi planul său de carieră.

O parte importantă a evaluării performanţelor individuale în ţările scandinave este evaluarea făcută de angajat performanţelor managerului. Această parte a dialogului va fi exclusă pentru primele generaţii de angajaţi care vor fi supuşi evaluării performanţelor. După ce sistemul va fi consolidat însă, prin acest proces managerii pot primi informaţii foarte importante.

2.3 Procesul de planificare a Resurselor Umane

Acest proces este descris pas cu pas:

1. Organizarea procesului de planificare a resurselor umane
   - trebuie hotărât cine va fi responsabil de această planificare
   - trebuie hotărât cine va desfăşura activitatea de planificare ca atare (centralizată sau descentralizată?)
   - înfiinţarea unui grup de Planificare a resurselor Umane care, printre alţii, va cuprinde şi managerul care se ocupă de funcţia principală a organizaţiei.

2. Stabilirea şi exprimarea obiectivelor Planificării Resurselor Umane în lumina misiunii şi viziunii organizaţiei. Aceasta implică anumite cunoştinţe despre
   - sarcinile organizaţiei
   - competenţa şi experienţa pe care le necesită aceste sarcini
   - planul de organizare
   - echipamentul tehnic
   - posibilităţile financiare ale organizaţiei

   şi modul în care aceste elemente se vor schimba şi vor evolua în viitor

3. Stadiul actual al resurselor umane

Scanned with OKEN Scanner

- numărul de angajați pe diferite categorii (manageri, secretare, personal tehnic, s.a.m.d.)
- estimarea dinamicii personalului pentru fiecare grad şi fiecare departament din cadrul organizației (vezi mai jos, datele statistice)
- indice relevant calculat pentru diferitele grupuri de angajați şi departamente (vezi mai jos, datele statistice)
- volumul de muncă suplimentară
- necesarul diferitelor categorii de angajați
- evaluarea performanței şi a potențialului angajaților actuali - nivelul general de salarizare în comparație cu alte organizații similare

4. Mediul extern al organizației:
   - posturile vacante - pentru selecție
   - tendințe demografice
   - planurile privind locuințele şi transportul
   - acorduri naționale în privința condițiilor de muncă
   - politici guvernamentale şi legi privind procesul de recrutare, educație, pensionare, subvențiile regionale, etc.

5. Oferta de forță de muncă potențială.
   Această parte este tratată mai amănunțit în capitolul privind Planificarea Resurselor Umane la nivel național/regional/local.

2.4 Planul resurselor umane

După ce s-au organizat şi s-au coordonat aceşti factori, se poate redacta un plan al resurselor umane detaliat pe funcții, ocupații şi locații şi se poate stabili numărul de angajați care este cel mai potrivit în diferite stadii de dezvoltare în viitor. Următoarele elemente trebuie incluse în plan:

- Strategiile existente asupra Planificării Resurselor Umane şi ce strategii este nevoie să se creeze în viitor
- Stadiul prezent al resurselor umane (vezi nr.3 din Procesul de Planificare a Resurselor Umane)
- Posturile care vor apărea, dispărea sau schimba

Scanned with OKEN Scanner

- Competențele de care este nevoie acum și pe viitor
- În ce măsură este posibilă reorientarea și recalificarea profesională
- Schimbările necesare la nivel managerial și de supervizare
- Nevoile de instruire
- Programele de recrutare, disponibilizare și pensionare
- Condiții pentru feedback în cazul în care sunt necesare modificări ale planului sau ale obiectivelor organizației.
- Detalii privind condițiile în care se pot rezolva problemele ce țin de sfera resurselor umane, care apar din deficitul sau surplusul de forță de muncă.

Gradul de detaliu al planului de resurse umane și realizarea ca atare a acestuia trebuie planificate la nivel individual pentru fiecare organizație iar, în cadrul organizațiilor mari, pentru fiecare departament, nevoia de detalii și tipul de redactare variind de la o organizație la alta.

2.5 Statisticile în planurile de resurse umane

Există un număr de statistici relevante care ar trebui să facă parte dintr-un plan al resurselor umane. Aceste statistici sunt ușor de calculat imediat ce planul cuprinde date relevante, dar aceste date ar putea fi foarte dificil de obținut, iar uneori, vor fi greu de folosit datorită riscului înalt ca acestea să nu fie corecte. Astfel, este important să verificăm corectitudinea și validitatea datelor înainte de folosirea lor în procesul decizional.

Statisticile constau în cifre și tabele cu datele colectate, de exemplu, numărul de angajați. În afară de acestea există un număr de indici foarte importanți care pot fi de folos în Planificarea Resurselor Umane.

Indicii relevanți sunt:

- **Indicele dinamicii personalului**

Acest indice exprimă numărul de angajați care vor pleca pe parcursul unei perioade de timp (în mod normal un an), ca procentaj al mediei angajaților pe parcursul acelei perioade de timp. Astfel, acesta este:

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Numărul angajaților care pleacă într-un an
Numărul mediu de angajați pe an x 100 = X %

Este important să vedem câți dintre aceşti angajați, care părăsesc compania, se află pe acelaşi tip de poziție/post. Acesta creează noul indice.

- **Indicele stabilității personalului**

Acest indice accentuează numărul de angajați care rămân în cadrul organizației şi se calculează astfel:

Număr de angajați cu vechime mai mare de un an
Număr de angajați cu un an în urmă 100 = Y %

Indicele de stabilitate se poate calcula pentru o perioadă mai lungă de timp, ex. 5 ani. Depinde de importanța experienței organizației. Cu cât este mai importantă experiența, cu atât va fi mai ridicat indicele stabilității personalului, trebuind să se ia în considerare o perioadă mai extinsă pentru calcularea sa.

- **Indicele de sănătate**

Îmbolnăvirea unor angajați şi imposibilitatea lor de a lucra pe o perioadă, indiferent dacă mai lungă sau mai scurtă, reprezintă o problemă importantă pentru organizație. Aceasta se va reflecta în procesul de furnizare a serviciilor către public şi în capacitatea de a respecta termenele limită impuse în cadrul organizației

Indicele de sănătate exprimă numărul de săptămâni în care angajații şi-au putut desfăşura activitatea, deci cei care nu sunt în concediu medical, comparat cu numărul total de săptămâni de activitate în cadrul organizației:

Numărul de săptămâni în care angajații nu au fost în concediu medical/numărul total de săptămâni de activitate/persoane x 100 = Z %

(Un angajat cu normă întreagă pe întregul an reprezintă 52 de săptămâni în cadrul acestui indice. Angajații cu jumătate de normă reprezintă numărul de săptămâni lucrate,

convertite în activitate cu normă întreagă – de exemplu, o persoană angajată cu jumătate de normă pe un an întreg reprezintă pe indice 26 de săptămâni.)

- **Timpul acordat direct clienților**

Pentru majoritatea funcțiilor publice este important ca angajații să aibă la dispoziție cât de mult timp posibil pentru putea fi în legătură directă cu clienții. De exemplu, persoanele care au grijă de copii, în cadrul programelor zilnice de îngrijire, trebuie să aibă la dispoziție cât mai mult timp pentru a sta cu ei, iar profesorii, pe de altă parte, trebuie să aibă cât mai mult timp pentru a putea sta cu elevii.

Indicele privind timpul alocat direct clienților exprimă procentajul timpului pe care grupul respectiv de angajați îl dedică contactului cu grupul de clienți, în raport cu perioada totală de activitate a acestui grup de angajați.

Numărul de săptămâni în care grupul de angajați este în contact direct cu clienții
Numărul total de săptămâni activitate pe grup de angajați x 100 = V %

(Indicele este, în mod normal, calculat prin adunarea unui număr de săptămâni în care grupul de angajați nu este în contact direct cu clienții, minus numărul total de săptămâni de activitate. Aceasta include

- concediul medical,
- instruire internă și externă și ședințele
- timpul acordat activităților administrative,
- timpul de planificare și de pregătire,
- alt timp „neproductiv")

Bineînțeles, valoarea acestui indice este bine să fie cât mai ridicată, dar uneori este nevoie și de un anumit timp, așa-numit neproductiv, pentru a transforma această activitate într-una eficientă și de valoare. Aceasta înseamnă că managerii trebuie să stabilească un indice „preferabil" al timpului acordat direct clienților. Indicele respectiv se poate compara apoi cu indicii similari ai celorlalte organizații.

Scanned with OKEN Scanner

3. *Planificarea Resurselor Umane la nivel național/regional/local*

Pentru o companie privată nu ar fi foarte folositoare încercarea de a estima oferta totală de forță de muncă de pe piață, fiindcă, de obicei, respectiva companie privată nu dispune de posibilitățile necesare pentru a influența această ofertă, dacă nu este o companie privată foarte mare.

În schimb, sectorul public are atât posibilitatea cât și obligația de a estima și influența forța de muncă disponibilă pe piață, în cazul în care aceasta nu corespunde cererii de forță de muncă din cadrul companiilor private și de stat.

La nivel național, guvernul este cel care trebuie să realizeze această estimare, iar dacă există neconcordanțe între cerere și ofertă, trebuie stabilite modalitățile prin care acestea pot fi eliminate. Acțiunile ar putea consta în întărirea activității educaționale sau schimbarea/dezvoltarea infrastructurii pentru a putea determina o mai mare mobilitate pe piață

Și la nivel regional și local, este nevoie de estimări ale cererii și ofertei de forță de muncă, pentru a se vedea dacă există discrepanțe. La nivel local și regional aceste discrepanțe s-au putea acoperi într-un mod pozitiv prin activități educaționale, însă o metodă foarte bună ar fi planificarea activităților pentru dezvoltarea posibilităților de armonizare a ofertei cu cererea de forță de muncă.

O parte a activității de estimare se ocupă de aspectul demografic. Dacă există o schimbare a structurii de vârstă a societății la nivel local sau național, aceasta se va reflecta în forța de muncă. Pentru sectorul public aceasta are două dimensiuni.

Una din dimensiuni este aceeași cu cea pentru companiile private. Dacă există mai puține persoane de vârstă așa numită – „productivă", oferta de forță de muncă va fi mai redusă. Astfel, ar putea fi nevoie de o anumită mobilitate a activității, sau – dacă nu aveți forța de muncă necesară - de unele schimbări în procesul de producție, pentru a putea produce respectivele servicii cu o combinație diferită de resurse.

O altă dimensiune, care are relevanță în special pentru sectorul public, se referă la faptul că o schimbare în structura de vârstă poate schimba și cererea de servicii publice. O

Scanned with OKEN Scanner

creştere a numărului de persoane în vârstă va duce la creşterea nevoii de servicii de asistenţă socială pentru acest grup (locuinţe, spitale, etc).

În acelaşi timp, dacă numărul persoanelor în vârstă creşte iar numărul persoanelor de vârsta productivă se reduce se va observa o creştere a cererii de servicii pentru acest segment de populaţie şi o descreştere a ofertei de forţă de muncă prin care ar putea fi satisfăcută această cerere. Aceasta, de asemenea, va duce la modificarea salariilor pentru respectiva forţă de muncă. Tot prin aceasta, se va reduce posibilitatea companiilor private de a îşi acoperi necesarul de forţă de muncă.

Acest exemplu arată de ce este important şi necesar ca toate autorităţile, atât la nivel naţional cât şi local, să încerce să estimeze cererea şi oferta de forţă de muncă şi să acopere discrepanţele ce ar putea apărea.

Scanned with OKEN Scanner

4. *Planificarea Resurselor Umane la nivel organizațional, departamental și individual*

Planificarea Resurselor Umane se face la nivel organizațional, departamental și individual.

4.1 Nivelul organizațional

În mod normal, activitățile de planificare pe termen lung vor avea loc la nivel organizațional și vor fi desfășurate de către departamentul de personal. Corpul managerial trebuie să acorde atenție acestor activități, ele fiind vitale pentru capacitatea și abilitatea organizației de a satisface nevoile organizației, indiferent dacă acestea sunt din partea clienților sau a partenerilor externi.

Departamentul de personal trebuie, de asemenea, să se asigure că responsabilitatea pentru diferitele funcții pentru planificarea resurselor umane este împărțită între diferitele niveluri din organizație.

Departamentul de personal trebuie să sprijine consiliul managerial cu analize și descrieri relevante și să desfășoare diferite activități care trebuie realizate la nivel organizațional.

4.2 Nivelul departamental

La nivel departamental vă veți confrunta cu problemele reale care apar atunci când trebuie găsiți oamenii potriviți, cu aptitudinile potrivite și cu experiența la momentul și în locul potrivit. Dacă planificarea resurselor umane nu s-a făcut corect, aceste probleme pot deveni foarte greu de rezolvat.

Astfel, departamentele individuale vor fi interesate și își vor asigura capacitatea de a rezolva aceste probleme. Aceasta ar putea da naștere unor conflicte între personalul respectivului departament și celelalte departamente din organizație. În acest caz, conducerea trebuie să intervină și să rezolve aceste probleme.

Scanned with OKEN Scanner

Departamentele vor trebui să se ocupe de o serie de probleme pe termen mediu. Cel puțin aceştia vor trebui să culeagă date şi să le transmită departamentului de personal. Va fi însă necesar ca acestea să se ocupe şi de planificarea competenței, a forței de muncă, a fişelor posturilor şi carierei.

4.3 Nivelul individual

Partea cea mai importantă a planificării Resurselor Umane la nivel departamental este lucrul cu angajatul privind propriul său post. Prin evaluarea angajaților, managerul departamentului va primi informații despre capacitatea (calitativă şi cantitativă) a fiecărui angajat şi despre ceea ce aceştia îşi doresc pentru viitor.

Când aceste informații se combină cu cele privind competențele necesare în momentul respectiv şi în viitor, este posibilă realizarea unui plan de dezvoltare pentru fiecare angajat. Acest plan de dezvoltare reprezintă cheia motivației angajatului şi cu ajutorul său ne putem asigura că angajații sunt folosiți în cel mai bun mod pentru acoperirea necesităților departamentelor. Combinarea nevoilor departamentului cu cele ale angajatului, la nivel individual, reprezintă, de fapt, cea mai dificilă sarcină a fiecărui manager. Daca managerul nu reuşeşte să facă acest lucru, departamentul nu va putea produce serviciile necesare.

4.4 Reduceri ale forței de muncă

Una dintre cele mai dificile sarcini ale unui manager apare atunci când acesta se află în situația în care trebuie să se reducă forța de muncă din cadrul departamentului. Există diferite metode care se pot folosi în această situație:

Scanned with OKEN Scanner

Reducerea naturală	Nu se mai organizează selecţii. Forţa de muncă se va reduce prin intermediul pensionării sau concedierii la cerere. Este un proces care necesită un timp îndelungat şi nu se poate folosi pe termen scurt. De asemenea, poate afecta capacitatea departamentului de a îşi produce serviciile, în cazul în care dispar competenţele vitale.
Pensionarea înainte de termen	Acordarea unor facilităţi pentru pensionarea înainte de termen. Ex. Pensie mai mare.
Primă specială pentru părăsirea serviciului	Acordarea unor facilităţi pentru părăsirea serviciului înainte de termen. O sumă de bani acordată pentru plecare la o anumită dată.
Reorientare profesională	Angajatului care nu mai este necesar organizaţiei i se oferă o altă slujbă. (de exemplu, cu ajutorul unei firme de consultanţă, sau un alt post în cadrul organizaţiei. Reorientarea este folosită de obicei când sunt necesare schimbări de management sau dacă gradul de redundanţă dintre angajaţi este foarte mare, şi se va realiza într-o perioadă scurtă de timp.
Reducerea orelor de muncă	Angajatului i se oferă un program de lucru redus, cu salariu redus. La aceasta se poate adăuga o primă unică la început sau o anumită creştere a remuneraţiei pe oră.
Modificarea programelor de lucru	Modificare programelor de lucru astfel încât angajaţii să poată fi transferaţi pe alte posturi. Pentru aceasta angajatul trebuie să posede sau să obţină competenţele/calificările necesare.
Acordarea de asistenţă pentru găsirea altor locuri de muncă.	Instruirea personalului în metode de găsire a locurilor de muncă. Sprijinirea demersurilor acestora oferirea unor planuri ale carierei redactate pentru angajaţii care pleacă. Această metodă se poate combina cu reorientarea profesională.
Identificarea resurselor interne	Acoperirea cu resurse proprii a unor posturi noi, sau a unor posturi care anterior fuseseră contractate din exterior. Pentru aceasta angajaţii trebuie să posede competenţele necesare.

Scanned with OKEN Scanner

5. *Factori restrictivi ai procesului de Planificare a Resurselor Umane*

În practică, Planificarea Resurselor Umane poate fi dificilă şi, de multe ori, incorectă. Motivul principal este:

- *Tipul de activitate.* Unele activităţi au un ritm de evoluţie foarte rapid. Pot depinde de decizii politice, de schimbările rapide apărute în tehnologie sau de proceduri de licitaţie, în acest caz, planurile trebuind să fie exclusiv pe termen scurt, deoarece nu se poate şti dinainte dacă o licitaţie va fi acceptată.
- *Opoziţia sau scepticismul membrilor managementului.* Toţi trebuie să fie convinşi de valoarea procesului de Planificare a Resurselor Umane, dacă se doreşte a fi un succes.
- *Rezistenţa la schimbările exprimate în planuri.* Estimările privind structura forţei de muncă, cu efectele lor asupra aptitudinilor şi statutului, pot fi privite ca o ameninţare.
- *Dificultatea estimării schimbărilor sociale şi economice cu corectitudine*, în special într-o eră a şomajului.
- *Nevoia de a avea o evidenţă foarte corectă şi completă a angajaţilor,* cel puţin pentru ultimii cinci ani, care se speră că se va putea folosi pentru detectarea tendinţelor de dinamică a personalului. Totuşi, aceste tendinţe s-ar putea dovedi incorecte în perioadele cu o rată foarte crescută a şomajului.
- *Dezvoltarea rapidă a noilor tehnologii.*
- *Planul poate indica programe de selecţie şi instruire care, deşi dezirabile,* se pot dovedi imposibil de pus în practică din lipsa fondurilor necesare. Datorită poziţiei financiare, organizaţia ar putea considera nefolositor un plan pe termen lung.

În general, cu cât este mai lungă perioada pentru care se realizează planul, cu atât creşte efectul acestor factori restrictivi.

Scanned with OKEN Scanner

6. *Viziunea asupra Planificării Resurselor Umane*

Planificarea resurselor umane este, printre altele, influențată de factorii restrictivi enunțați în cap 6. Dacă acești factori devin dominanți, s-ar putea ajunge la concluzia că nu merită să se facă efortul de a produce o asemenea planificare.

Pe de altă parte, dat fiind faptul că în unele țări oferta de forță de muncă devine din ce în ce mai mică, necesitatea realizării un plan al Resurselor Umane crește din ce în ce mai mult.

În multe organizații noile metode manageriale au căpătat o mare popularitate. Aceste metode se bazează pe lucrul în echipă și pe dezvoltarea individuală. Sunt construite pe o puternică idee de descentralizare. Aceasta înseamnă că procesul decizional trebuie descentralizat. Foarte multe decizii importante sunt luate nu de către nivelul superior de conducere ci de către managerii de nivel mediu sau chiar de liderii de echipă.

Într-un efort de a încuraja implicarea, angajamentul și performanțele, o parte importantă a procesului de restructurare organizațională s-a concentrat pe atitudinile și așteptările care apar în relația dintre angajat și superiorul său. Astfel, schimbarea organizațională a căutat să îndepărteze straturile detaliate ale birocrației.

Aceste straturi de management mediu care mențin modelul organizației bazate pe comandă și control au fost modificate astfel încât să își reorienteze activitățile către grupuri mici sau echipe. Importanța rolului de consiliere a supervizorului a fost majorată prin creșterea responsabilității, care permite o anumită *destratificare* a managementului. În locul acestor grade de management mediu, apare un nivel continuu și uniform de asistenți manageriali și manageri direcți, care se vor ocupa de buget, planificare și resurse.

Aceste metode manageriale noi elimină sarcinile managementului resurselor umane de la nivelul central atribuindu-le unei poziții descentralizate din cadrul organizației. Întrebarea este dacă nevoia de o funcție centrală de management al resurselor umane nu devine de fapt și mai puternică în cadrul noilor tipuri de organizații.

O altă schimbare întâlnită într-o organizație modernă este gradul mult mai mare de flexibilitate a resurselor umane. Aceasta înseamnă că acolo unde înainte se folosea o

Scanned with OKEN Scanner

forţă de muncă fixă, acum numai o mică proporţie a forţei de muncă este fixă în cadrul organizaţiei. Partea cea mai importantă a forţei de muncă este reprezentată de persoane angajate cu jumătate de normă sau chiar de colaboratori pe termen scurt, de exemplu, pentru un anumit proiect.

Scopul Planificării Resurselor Umane se schimbă foarte mult în aceste situaţii. Ar putea încă exista necesitatea realizării unui astfel de plan, dar redactarea sa ca atare se va schimba foarte mult, datorită factorilor menţionaţi mai sus.

Scanned with OKEN Scanner